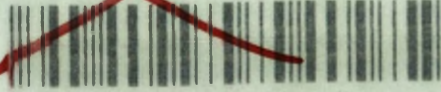




AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

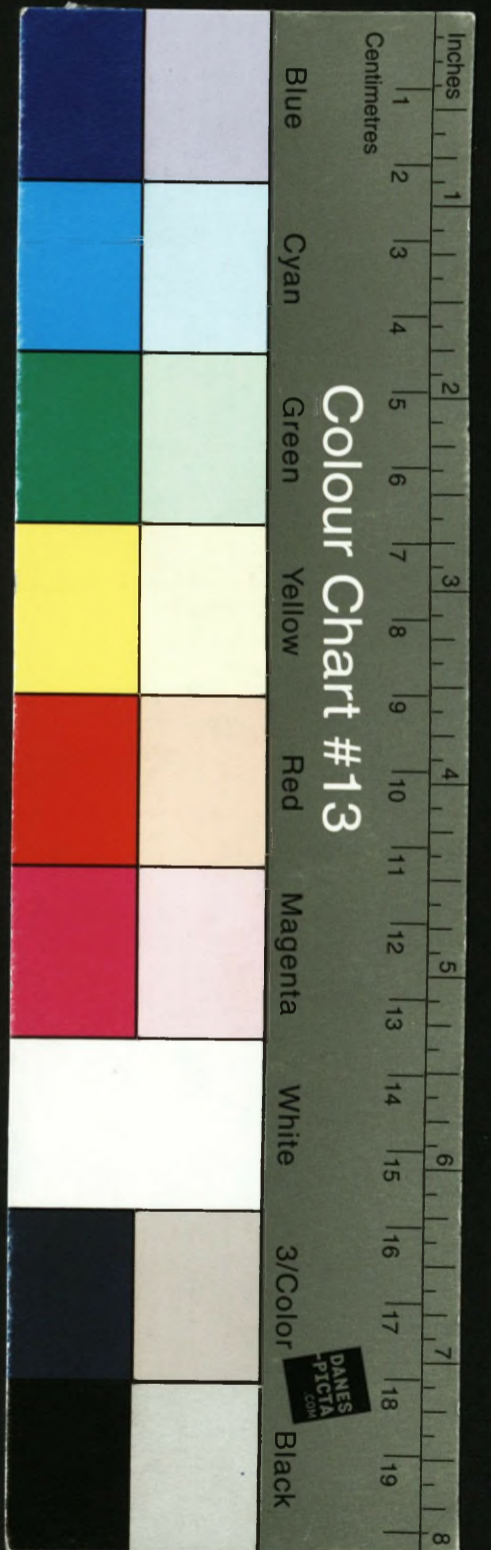
INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

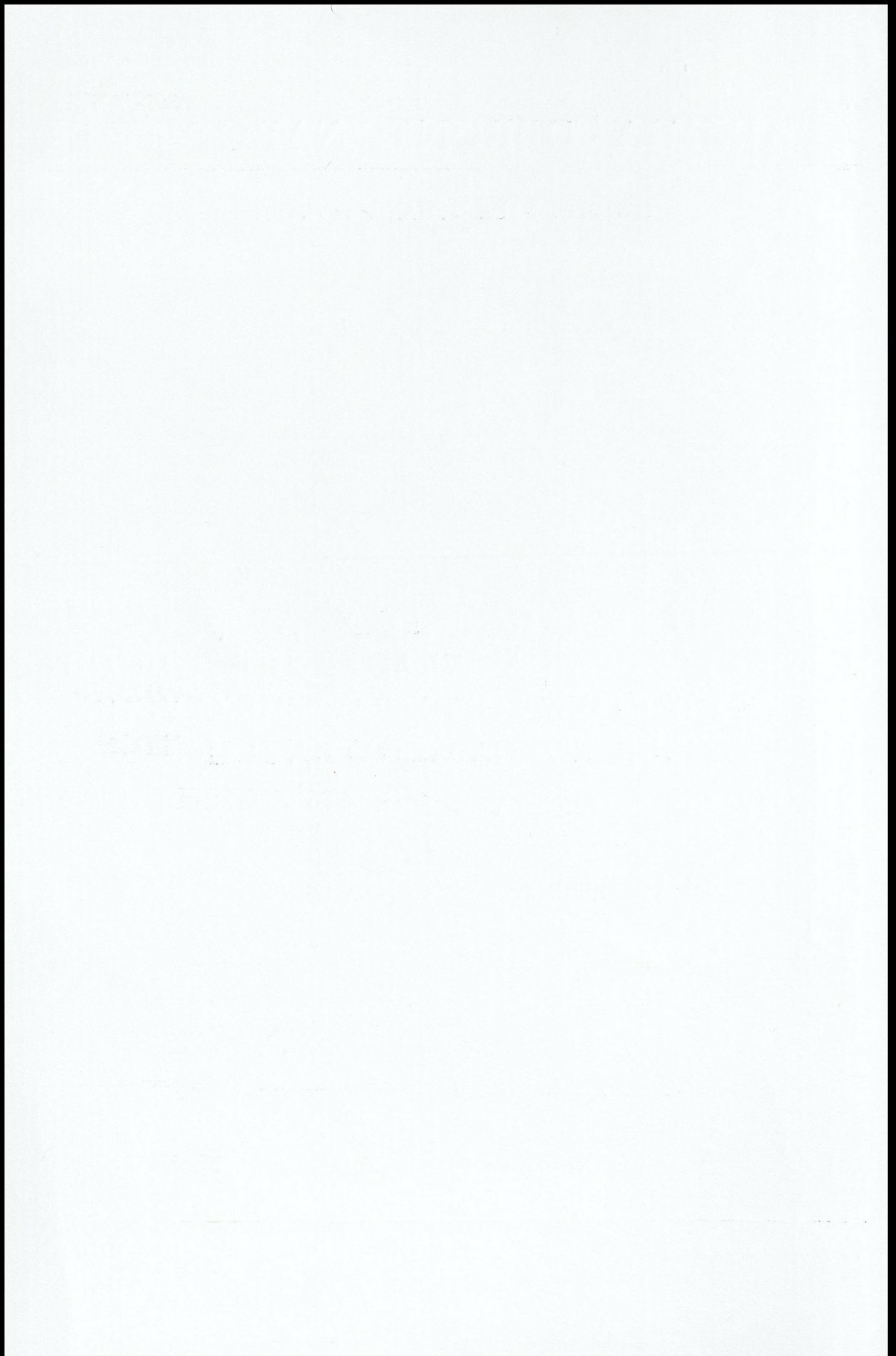
**TEORETYCZNE PODSTAWY
FUNKCJONOWANIA WŁADZY DOWÓDCZEJ
W STRUKTURACH HIERARCHICZNYCH
GRUP ZORGANIZOWANYCH**

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
8/5710~~

05-005710-001-0

WARSZAWA

69052





AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH



plk dr Włodzimierz CHOJNACKI

TEORETYCZNE PODSTAWY FUNKCJONOWANIA WŁADZY DOWÓDCZEJ W STRUKTURACH HIERARCHICZNYCH GRUP ZORGANIZOWANYCH



Warszawa

2003



Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I. TEORETYCZNO-PRAKTYCZNE PODSTAWY WŁADZY.....	9
1.1. Analiza pojęcia władzy	10
1.2. Władza - jej wpływ, siła i zakres	13
1.3. Definicje i próba ich typologii.....	16
1.4. Klasyczne i współczesne koncepcje teoretyczne władzy	20
1.5. Władza polityczna a władza ekonomiczna.....	27
1.6. Zainteresowania badawcze socjologii w obszarze władzy	30
1.7. Źródła władzy.....	32
Rozdział II. WŁADZA W ORGANIZACJI	34
2.1. Podstawowe cechy władzy	34
2.2. Władza w odniesieniu do przywódców i zwolenników	41
2.3. Przywództwo a władza - zasypywanie intelektualnej luki	48
Rozdział III. LEGITYMIZACJA WŁADZY W ORGANIZACJI	52
3.1. Podstawowe wymiary legitymizacji władzy	52
3.2. Wybrane problemy legalizacji władzy państwowej	56
3.3. Reguły konstytucyjne i ich legitymizacja	60
3.4. Autorytet polityczny i jego źródła	60
3.5. Poparcie jako forma legitymizacji władzy	64
3.6. Władza dowódcy w grupach zorganizowanych	66
Wnioski z badań	72
BIBLIOGRAFIA	73

Dobrym oficerem jest ten,
który w duszę żołnierską umie wpoić hart,
by ona nawet w smutnych kolejnych wojnach,
niepowodzeniach i porażkach nie załamała się.

Józef Piłsudski

Wstęp

Władza to zjawisko przenikające tak w przeszłości, jaki obecnie różnorodne środowiska społeczne we wszystkich jego obszarach. Stanowiła ona tak w przeszłości, jak i obecnie ważny obszar badań empirycznych socjologów, psychologów, pedagogów i ekonomistów oraz refleksji teoretycznych przede wszystkim: filozofów, historyków i politologów.

Obecnie dużo mówi się i pisze o kryzysie władzy i autorytetów. Podkreśla się narastanie nieufności, podejrzliwości i dystansu do ról społecznych pełnionych przez przedstawicieli różnych zawodów, w tym i zawodu wojskowego. Sytuacja taka generować może wiele niekorzystnych zjawisk społecznych tak w życiu indywidualnym jak i społecznym.

Zainteresowania władzą socjologów, a głównie socjologów organizacji oscylowały wokół jej aspektów: funkcjonalnych, strukturalnych i ewolucyjnych w odniesieniu do systemu społecznego w mikro- i makro-skali.

W makroskali władza jest centralnym aspektem polityczno-militarnych stosunków międzynarodowych, a także relacji ekonomicznych zachodzących między państwami. Obecnie coraz częściej w wymiarze jednostek wielonarodowych wsparty zapleczem logistycznym korporacji międzynarodowych.

Natomiast w mikroskali obejmuje problematykę związaną z relacjami władzy w odniesieniu do najprostszyc relacji przełożony - podwładny. Występuje najczęściej w postaci władzy państwa nad obywatelami, menedżerów nad pracownikami, przełożonych nad podwładnymi, nauczycieli nad uczniami.

Funkcjonowanie w ramach różnych grup społecznych oparte jest na normach, zasadach, wzorach zachowań określonych przez wzory kulturowe. Jednak na skuteczne wykonywanie zadań w grupach zorganizowanych mają relacje interpersonalne. Władza w życiu społecznym spełnia ważną rolę porządkującą. Człowiek chce i powinien wiedzieć, że różnice w zakresie kompetencji, postaw moralnych, poziomie wiedzy pełnią istotną rolę w życiu jednostki i społeczeństwa.

Władza to nad wyraz złożone pojęcie o walorach uniwersalnej stosowalności. Dlatego też poddana ona została w niniejszym studium, analizie socjologicznej. Głównym celem pierwszej części studium nie było zatem tylko ograniczenie się autora do samego przytaczania różnych definicji pojęcia władzy niezależnie od miejsca, czasu i kontekstu co wskazywałoby na podejście czysto eklektyczne. Ale przedstawienie, jak władza z biegiem czasu się zmieniała, gdyż zmieniał się jej społeczno-ekonomiczny i polityczno-militarny kontekst. Dlatego też w dużej mierze został uwzględniony kontekst historyczny głównie w obszarze porządkowania materiału prezentowanego w poszczególnych rozdziałach. Z tego powodu, przechodząc do szczegółowych analiz pojęcia władzy wychodzę od prostych i pierwotnych form wspólnotowych, a dochodzę do jej form wysoko zorganizowanych.

Ponieważ różnorodność, zmienność i ścieranie się poglądów są samą istotą życia społecznego, zatem realistyczne spojrzenie na zachodzące w nim procesy wymagało dostrzegania tego wszystkiego na równi w środowisku cywilnym i wojskowym. Takie właśnie spojrzenie na problemy związane z władzą starałem się przedstawić w tym studium. Chciałbym podkreślić starałem się gdyż na przeszkodzie osiągnięcia tego celu – w dużej mierze - stało ograniczenie w postaci niewielkiej liczby socjologicznych i politologicznych opracowań dotyczących władzy. Dlatego też głównie wykorzystane zostały książki takich autorów jak: J. Szackiego, M. Webera, W. Wesółowskiego czy też przetłumaczonych i wydanych tekstów pod redakcją J. Szczupaczyńskiego. Niestety należy odnotować jak dotychczas brak zainteresowania socjologów, psychologów i pedagogów wojskowych zagadnieniami dotyczącymi, tak ważnej w szczególności procesie dowodzenia kategorii jak władza dowódcza.

Dlatego też główny problem badawczy sformułowano następująco: **Jakie są teoretyczne podstawy funkcjonowania władzy w strukturach organizacyjnych, a szczególnie władzy dowódczej w strukturze grupy dyspozycyjnej w wojsku ?**

W oparciu o tak sformułowany problem główny, w celu sprecyzowania jego zakresu badawczego przyjęto następujące problemy szczegółowe:

P-1 Jakie są klasyczne i współczesne koncepcje teoretyczne władzy ?

P-2 Jaki są źródła władzy w instytucjach i organizacjach cywilnych?

P-3 Jaki są źródła władzy dowódczej w wojsku ?

P-4 Jakie są relacje między przywództwem a władzą w organizacji ?

P-5 Jakie są podstawy legitymizacji władzy w wymiarze makro – i mikro społecznym ?

Temat badawczy „Teoretyczne podstawy funkcjonowania władzy dowódczej w strukturach hierarchicznych grup zorganizowanych ” został opracowany w ramach zadania badawczego nt. „Psychospołeczne uwarunkowania władzy dowódczej w narodowych i wielonarodowych strukturach wojskowych”. Jego realizację zaplanowano na trzy lata. W tym studium poddano gruntownej analizie dostępną literaturę naukową oraz dostępne wyniki badań empirycznych opublikowanych w języku polskim i angielskim. A ponadto, sformułowano cel poznawczy i praktyczny, problemy badawcze oraz metody i techniki badań, a także zidentyfikowano obszar badań.

Mając na uwadze, iż żadna praca ukierunkowana na tworzenie nowej wiedzy nie może istnieć bez właściwych dla niej metod naukowych, w procesie badawczym kierowano się ogólnie przyjętymi zaleceniami właściwymi każdej nauce, a mianowicie:

- obiektywizmem, tj. bezstronnością pozbawioną uprzedzeń;
- docenianiem ważności problemu badawczego i metody badawczej;
- niesprzeczności z prawami , twierdzeniami i dyrektywami naukowymi;
- krytycyzmem wobec dotychczasowego stanu wiedzy, w tym także wobec własnych badań ;

- troską o logiczność i klarowność wywodów;
- użytecznością naukową i dydaktyczną pracy.

W procesie badawczym wykorzystano następujące metody badawcze:

- **sondażu diagnostycznego** – w zakresie badania konkretnej rzeczywistości, jej poznawanie realizowano następującymi technikami: analizą dokumentów, analizą badań empirycznych, zbierania opinii ekspertów;
- **analizę systemową** - która umożliwiła na badanie określonej rzeczywistości z uwzględnieniem różnych czynników, a zwłaszcza zewnętrznych i wewnętrznych oraz relacji między nimi;
- **historyczno-porównawczą** – do zebrania materiałów źródłowych i doświadczeń w zakresie kształtowanie się władzy dowódczej .

Należy podkreślić, iż dla potrzeb pracy przyjęto ograniczenie badawcze, zgodnie z którym opis kierunków, tendencji zachodzących w obszarze władzy dowódczej nie stanowi pełnej listy zinwentaryzowanych faktów, zjawisk i procesów występujących w obszarze wojska. W pracy skoncentrowano się tylko na dokonaniu identyfikacji tych opracowań, które znajdują swoje odzwierciedlenie w stosunkowo niewielkiej liczbie opracowań poświęconych podjętej problematyce.

Studium składa się z dwóch rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiłem teoretyczne podstawy pracy ze szczególnym uwzględnieniem analitycznego podejścia do pojęcia władzy. Natomiast w rozdziale drugim dokonałem charakterystyki władzy w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem wstępnej diagnozy funkcjonowania władzy dowódczych, jej podstawowych cech oraz podobieństw i różnic w stosunku do pojęcia przywództwa i autorytetu.

Rozdział I

TEORETYCZNO-PRAKTYCZNE PODSTAWY WŁADZY

Władza jest fenomenem wieloaspektowym. Generowana przez antynomię jednostkowego i grupowego wymiaru egzystencji ludzkiej, istnieje prawie „od zawsze”. Występuje w makro- i mikrostrukturach społecznych. Jest stosunkiem społecznym i instytucją, a wykonaniu władzy towarzyszą z reguły intensywne emocje. Dzieje się tak, ponieważ władza jest funkcjonalnie konieczna (jako atrybut każdej organizacji), a zarazem rodzi społecznie istotne dysfunkcje (oligarchizacja struktur organizacyjnych, alienacja władzy politycznej, patologie władzy).

Współczesne rozumienie władzy poprzedziły wielokrotnie ponawiane przez człowieka próby poznawczego poradzenia sobie z własną rzeczywistością polityczną. Do czasów renesansu władzę rozumiano **substancjalnie**. Była atrybutem Boga, swoistym bytem użyczanym człowiekowi mocą aktu mistyczno-religijnego (*Dei gratia*) oraz religijno-magicznego (np. obrzęd pomazania)¹. Wybrani, którzy otrzymali ów dar, mieli prawo decydowania. Pozostali winni im byli posłuszeństwo. Oba elementy stosunku władzy – możliwość decydowania i posłuszeństwo – miały z natury rzeczy charakter transcendentny. Władzę legitymizowało samo jej istnienie. Z czasem, m.in. pod wpływem Thomasa Hobbesa, zaczęto odróżniać władzę rozumianą jako *auctoritas* od władzy w sensie *potestas*. *Auctoritas*, według doktryn chrześcijańskich, miała charakter metafizyczny, znajdowała się poza zasięgiem umysłu ludzkiego. Inaczej miała się rzecz z *potestas*. Termin ten oznaczał historycznie konkretne czynności osób obdarzonych *auctoritas*, w tym formułowane przez nich zakazy i nakazy. Ślad powyższego rozróżnienia widoczny jest do dziś w konotacjach nazw autorytet i władza.

Zasadniczy przełom w rozumieniu istoty władzy przyniosło Oświecenie wraz z koncepcjami umowy społecznej. W ujęciu np. Johna Locka (*Dwa traktaty o rządzie*, 1660), Monteskiusza (*O duchu praw*, 1748) czy Jeana Jacquesa Rousseau

¹ Grzybowski K., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Warszawa 1967, s. 256.

(*Rozprawa o pochodzeniu i podstawach nierówności, 1755*), władza jest już **stosunkiem społecznym** generowanym przez interakcje społeczne. W marę jak słabnie mistyczno-dedukcyjna percepcja władzy, a umacnia się przekonanie, iż *lex facit regem – potestas* staje się w istocie synonimem władzy politycznej wyposażonej w sankcje. Jak powie Locke: „Władza polityczna jest to uprawnienie do tworzenia prawa, włącznie z karą śmierci i w konsekwencji z wszystkimi pomniejszych karami, w celu określenia i zachowania własności, a także użycia siły społeczności do wykonania tych praw oraz w obronie wspólnoty przed zagrożeniem zewnętrznym, a wszystko to dla dobra publicznego”².

Przypomniane zostaje ponadto wywodzące się ze starożytności rozróżnienie władzy despotycznej i władzy politycznej (nad niewolnikiem w pierwszym przypadku i nad wolnym obywatelem w drugim)³, oraz władzy nad rzeczami (rzymskie *dominium*), czyli własności, i władzy nad ludźmi (rzymskie *imperium*). Claude Henri de Saint-Simon postulował przeobrażenie władzy państwowej z władzy nad ludźmi we władzę nad rzeczami⁴.

1.1. Analiza pojęcia władzy

Zdaniem Kay Lawson, pojęcia stosowane współcześnie w badaniach nad polityką odnoszą się do trzech kategorii ogólnych:

- struktury,
- kontroli,
- jakości życia.

Pierwsza z nich obejmuje m.in. pojęcia organizacji, instytucji, państwa i systemu. Trzecia – równości, wolności, porządku, postępu. Druga zawiera zaś pięć pojęć kluczowych dla stosunku kontroli. Są to: władza, wpływ, autorytet, legitymizacja, powiązanie (między państwami oraz między obywatelem i państwem). Władza widziana z tej perspektywy jest jedną z form kontroli, nie

² Locke J., *Dwa traktaty o rządzie*, Warszawa 1992, s. 164

³ Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964, s. 12.

⁴ Szacki J. *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 1981, s. 180.

tożsamą jednak ani z wpływem, ani z autorytetem. Zakres pojęcia „wpływ: jest szerszy niż pojęcia „władza”. Dlatego w okresie międzywojennym uważano, że przedmiot badań polityki można zdefiniować jako „*influence and the influential*”⁵. Według Roberta A. Dahla, z czystą postacią wpływu mamy do czynienia wtedy, gdy pragnienia (dążenia) jednych skłaniają innych do określonych zachowań (działań) – bez groźby sankcji, rzeczywistego użycia siły lub obietnicy osobistych nagród. Wpływ może być wywierany zarówno w grupach nieformalnych, jak i strukturach sformalizowanych. Może być narzędziem polityków, przywódców ruchów masowych, ekspertów i in. Jednak i oni mogą ulegać wpływom (wyborców, bazy politycznej, członków organizacji, instytucji, autorytetów społecznych, liderów opinii publicznej itp.). „Więcej pieniędzy, informacji, przyjaciół, pełniejsze opanowanie sztuki przekonywania, więcej broni, lepsza organizacja, doskonalsze środki komunikacji, silniejsza motywacja”, a także sprawowanie urzędów publicznych i poziom kultury dyskursu politycznego – oto czynniki, które w określonych sytuacjach „dają jednym więcej wpływu na sprawy publiczne niż innym, gorzej wyposażonym”⁶.

Gdy do zaistnienia wpływu konieczne stają się jakieś formy przymusu (a zwłaszcza przemocy) lub przynajmniej możliwość ich użycia, wtedy mamy już do czynienia z władzą. Możliwość efektywnego posłużenia się sankcjami (pozytywnymi i negatywnymi, karami i nagrodami) należy do *definiens* władzy. Trzeba tu od razu dodać, że chodzi tu wyłącznie o użycie siły legitymizowane w ramach danego systemu politycznego. Stosunek między napastnikiem, a jego ofiarą nie jest stosunkiem władzy.

Co z kolei różni władzę od autorytetu? **Autorytet** może być wzmocniony przez posiadanie władzy, ale może też być odwrotnie. Autorytet może być źródłem wpływu w ustalonym jej rozumieniu, lecz także stwarzać dodatkowo prawo (nabyte na podstawie innych procedur) do wykonywania władzy. Spostrzeżenie to dotyczy autorytetu zarówno jednostki, jak i pozycji społecznej lub instytucji.

⁵ Lasswell H. D., Kaplan A., *Power and Society: A framework for Political Inquiry*, New Hawen 1950, s. 60.

⁶ Lawson K., *The Human Polity*, Boston-Princeton 1993, s. 39.

Autorytet jednostki może wynikać z „głębi jaźni ludzkiej” (jak chce klasyczny freudyzm) albo z „umiejętności, wykształcenia itp.” I być „funkcjonalnym składnikiem pozycji instytucjonalnej”⁷. Może stanowić zarówno emanację wrodzonych zdolności i umiejętności nabytych w życiu osobniczym, umożliwiających „wybicie się ponad grupę”. Gotowość do podporządkowania się autorytetowi jednostki wynika z przymusu wewnętrznego (zinternalizowanych wartości, uznania czyjejś racji lub przewagi umiejętności, przyjęcia za własne sądów środowiskowych, opinii publicznej). Autorytet pozycyjny może być dziedziczony lub wynikać z ważności danej pozycji w strukturze zbiorowości. Autorytet instytucji zdaje się rodzić przede wszystkim ze społecznej oceny jej funkcjonowania.

Istnieje jednak i inne rozumienie autorytetu, gdy jest on interpretowany jako:

- **uznanie i uprawomocnienie władzy**, generowane przez „wolę powszechną”, która „nie określa niczego z wyjątkiem porządku, wedle którego wszelkie sprawy mają być rozstrzygane”⁸;
- **ślad pozostawiony** „w psychice stron przez długotrwałe stosowanie przemocy i manipulacji przez władzę, choć jego motywacja, wyrażona zwykle w symbolach panującej ideologii, nie musi powoływać się na strach przed karą fizyczną czy na chęć materialnych lub prestiżowych zysków”⁹;
- **uprawnienie** a zarazem upoważnienie do wykonywania władzy i wywierania wpływu wynikające z faktu sprawowania urzędu publicznego, legitymizowanego posiadania władzy, zajmowania pozycji w strukturze władzy „zgodnie ze zwykłymi, znanymi i szeroko akceptowanymi procedurami”¹⁰;
- **nominalny atrybut władzy**, wytwór wierzeń ludzkich, „personifikacja mocy w postaci *auctoritas*”¹¹;

⁷ Bell D., Kulturowe sprzeczności kapitalizmu, Warszawa 1994, s. 299-300.

⁸ Maciver R. M., The Modern State, Oxford 1955, s. 200.

⁹ Bauman Z., Struktura władzy społeczności lokalnej. Konceptualizacja badań, „Studia Socjologiczno-Polityczne” t.12, 1962, s.19.

¹⁰ Lawson K., The Human Polity, Boston-Princeton 1993, s. 39.

¹¹ Ryszka F., Podmioty działań politycznych, w: tamże, Nauka o polityce. Rozważania metodologiczne, Warszawa 1984, s.262.

Autorytet jest wobec władzy czymś w rodzaju otuliny psychospołecznej. Może jej towarzyszyć, lecz nie jest z nią tożsamy. W przypadku władzy politycznej autorytet oznacza władzę, dopóki nie zostanie wyczerpana jej formuła polityczna. A formuła polityczna to po prostu zbiór przekonań, którymi „klasa rządząca uzasadnia swą władzę, opierając się na jakimś wierzeniu lub uczuciu, które w danej epoce, w danym narodzie jest ogólnie podzielane”¹². Jest to „część politycznego mitu opisującego strukturę społeczną i przekazującego jej receptę”¹³. Owa formuła obowiązuje obie strony stosunku władzy: rządzonych i rządzących. Gdy formuła polityczna „zaczyna się przeżywać, gdy stygnie wiara w zasady, na jakich się ona opiera”¹⁴, autorytet zanika. Władza staje się naga, dysponuje już tylko przemocą.¹⁵

1.2. Władza jej wpływ, siła i zakres

Najczęściej w życiu codziennym posługujemy się określeniem, iż osoba X lub grupa Y „ma władzę” rozumiejąc przez to, że władza, podobnie jak bogactwo jest własnością która umożliwia posiadaczowi zabezpieczenie sobie wartościowych zasobów i korzyści. W odniesieniu do grupy społecznej, można powiedzieć, iż władza jest własnością, która należy do grup. Jednak takie podejście jest nie do przyjęcia z przynajmniej trzech względów:

- **po pierwsze**, nie ma w powyższych ujęciach rozróżnienia między władzą nad ludźmi a władzą nad rzeczami. A przecież władza w sensie politycznym, ekonomicznym czy społecznym nie może być traktowana jako zdolność do tworzenia zamierzonych efektów w ogóle a takich które dotyczą ludzi;
- **po drugie**, władzę osoby można mierzyć ogólna liczbą zrealizowanych przez nią zamierzeń jest błędny, gdyż nie można pełnić władzy poza przestrzenią społeczną, a tylko w stosunku do kogoś;

¹² Mosca G., Teoria politycznej klasy rządzącej, [w:] S. L. Andrzejewski, J. Ostaszewski (red.), Uwarstwienie a rozwój społeczny. Wybór pism, Londyn 1964, s. 72.

¹³ Lasswell H. D., Kaplan A., Power and Society: A framework for Political Inquiry, New Hawen 1950, s. 60

¹⁴ Mosca G., Teoria politycznej klasy rządzącej, [w:] S. L. Andrzejewski, J. Ostaszewski (red.), Uwarstwienie a rozwój społeczny. Wybór pism, Londyn 1964, s. 72.

¹⁵ Lasswell H. D., Kaplan A., Power and Society: A framework for Political Inquiry, New Hawen 1950, s. 60.

- **po trzecie i najważniejsze**, potoczne rozumienie władzy niesłusznie zakłada, że posiadanie formalnej władzy jest równoznaczne z posiadaniem samej władzy. Taki pogląd jest z gruntu niesłuszny, gdyż ignoruje podstawowy racjonalny atrybut władzy tj. fakt, że nie może być ona posiadana, a przeciwnie, że skuteczne sprawowanie władzy zależy od względnego znaczenia sprzecznych wartości w umyśle tego, w stosunku do którego władza jest sprawowana.

Przykładem może być sytuacja, w której do uzbrojonego wartownika zbliża się nieuzbrojona osoba cywilna. Wartownik postępuje zgodnie z regulaminem służby wartowniczej wymierzając broń w kierunku intruza i podaje rozkaz do zatrzymania. Rozkaz jest natychmiast wykonany. Można zadać pytanie czy wartownik miał władzę i ją wykorzystał? Tak można to ocenić, ale pozory mogą mylić. Gdyby założyć, że intruz zareagował nie z bojaźni, ale jako były żołnierz rezerwy ma nawyk wykonywania rozkazów bowiem stanowią one dla niego wartości, które akceptuje. Jeśli tak to nie było konfliktu interesów między wartownikiem a osobą cywilną kierującą się zasadą posłuszeństwa. W tej sytuacji nie można stwierdzić, że wartownik miał władzę. Załóżmy inna sytuację, w której do wartownika zbliża się człowiek i słyszy rozkaz „Stój służba wartownicza kto idzie”. Intruz ignoruje ten rozkaz i następne rozkazy, idzie dalej i zostaje postrzelony. Jeśli jego zamiarem było podpalenie magazynu broni, nie ma wątpliwości, że interesy jego i wartownika znalazły się bezpośrednio w tym konflikcie. Mimo iż wartownik oddał celny strzał nie był oznaką władzy, gdyż nie przyniósł wypełnienia rozkazu. Ponieważ intruz wyżej cenił zbliżenie do magazynu niż podporządkowanie się rozkazowi wartownika nawet za cenę zdrowia lub życia. Przyjmijmy jeszcze jeden wariant sytuacyjny, w którym jak poprzednio do wartownika zbliż się intruz, który ignoruje rozkazy wartownika i zostaje przez niego zastrzelony. Czy w tej sytuacji ktoś miał władzę i ją pełnił? Można sądzić, iż miała ją „ofiara”, gdyż to ona, świadoma konfliktu interesów, wykorzystwała jego sankcje dla własnych celów.

Zdaniem P. Bachracha i M.S. Baratza władza ma charakter racjonalny , a nie substancjonalny gdyż występuje w potrójnym znaczeniu jako:¹⁶

1. Zaistnienie stosunku władzy musi być związane z konfliktem interesów lub wartości między osobami a grupami
2. Stosunek władzy istnieje tylko wtedy gdy w trakcie interakcji jedna z osób skłania się do życzeń drugiej. Sam konflikt interesów nie jest warunkiem wystarczającym do zmiany zachowań;
3. Stosunek władzy może istnieć tylko wtedy, gdy jedna ze stron może zastosować sankcje: władza jest „procesem wpływania na politykę innych za pomocą groźby ostrych deprywacji za niezastosowanie się do zamierzonej polityki”. Należy jednak podkreślić, iż dostępność sankcji stanowi zaledwie wystarczający warunek sprawowania władzy, gdyż groźba sankcji jest właśnie tym, co różni władzę od wpływu, ale jest niewystarczającym , gdyż dostępność sankcji wyposaża jedną ze stron w wtedy gdy:
 - osoba zagrożona sankcją jest świadoma tego, czego się od niej oczekuje. Bowiem w stosunkach władzy musi istnieć komunikacja między osobą, która inicjuje wymianę i osobą, która ma się jej podporządkować. Gdyż gdyby nasz wartownik miał kontakt z osobą głuchą lub nie znająca języka polskiego nie ma on przynajmniej w momencie wydawania rozkazów żadnej władzy. Innymi słowy istotą władzy jest jej oparcie na racjonalizmie, aby zaistniała, osoba , wobec której stosowana jest groźba, musi rozważyć alternatywy, wobec których stoi, wybierając między podporządkowaniem się a nieposłuszeństwem;
 - sankcja jest uważana za deprywację przez osobę , wobec której użyto groźby jej zastosowania;
 - osoba zagrożona sankcją bardziej ceni sobie wartości , które będzie musiała poświęcić jako cenę nieposłuszeństwa od innych wartości, z których musi zrezygnować w przypadku podporządkowania się.

¹⁶ P. Bachrach, M.S. Baratz, Władza, władza prawomocna, wpływ i siła, [w:] M. Ankiewicz, Władza i polityka. Wybór tekstów ze współczesnej politologii zachodniej, Wyd. IN PLUS, Warszawa 1988, s. 10.

Należy podkreślić, że zagrożenie sankcjami jest często nieskuteczne, gdy inicjator kontaktu decydując, które sankcje ma zastosować, mylnie przyjmuje własne wartości za wartości obiektów groźby;

- osoba zagrożona jest przekonana, że groźba nie jest bezpodstawna, że jej przeciwnik w ostateczności nie zawaha się zastosować określonej sankcji.

Można zatem stwierdzić, iż przedstawionej koncepcji władzy stosunek władzy zachodzi wtedy gdy istnieje konflikt co do wartości lub dróg postępowania między dwoma osobami lub grupami. Gdy jedna z nich podporządkowuje się życzeniom drugiej, czyni ona tak dlatego, gdyż obawia się, że pozbawi ją ona wartości, które ceni wyżej niż te, które by uzyskała w przypadku niepodporządkowania się.

1.3. Definicje władzy i próba ich typologii

Wśród **cech konstytutywnych** fenomenu **władzy** wymienia się:

- **wolę** (władza „zdolność do wydawania decyzji”, jest „potencjałem ludzkiej woli”¹⁷; władza to „rozkaz sprawującego władzę”, „wyrażenie przez niego woli w stosunku do tego, nad kim władzę sprawuje”¹⁸;
- **podporządkowanie**, posłuch („A ma władzę nad B w takim stopniu, w jakim może sprawić, że B uczyni coś, czego by w innym wypadku nie zrobił”¹⁹; „posłuszeństwo oznacza, że działanie osoby posłusznej przebiega w zasadzie tak, jakby uczyniła ona treść rozkazu [...] maksymą swojego zachowania”)²⁰;

¹⁷ Ryszka F., Podmioty działań politycznych, w: tamże, Nauka o polityce, Rozważania metodologiczne, Warszawa 1984, s.26.

¹⁸ Wiatr J.J., Władza jako zjawisko socjologiczne, [w:] tenże, Socjologia stosunków politycznych, Warszawa 1980, s. 198.

¹⁹ Dahl R. A., „Concept of Power, Behavioral Sciences” nr 2, 1957, s. 202.

²⁰ Weber M., Gospodarka i społeczeństwo, Warszawa 2002, s. 160.

- **stosunek społeczny** (władza to stosunek „zależności jednostronnych, wynikających z przywilejów posiadania mniej lub więcej stałych środków przymusu względem innych członków społeczeństwa²¹”; władza to „stosunek władczy co najmniej dwóch partnerów, przy czym partnerami tymi mogą być pojedyncze osoby lub grupy osób²²”);
- **sankcje** („to właśnie zagrożenie sankcjami wyróżnia władzę od formy wpływu²³; władza oznacza wymuszenie podporządkowania „przez stworzenie perspektywy poważnych sankcji nonkonformizm²⁴; „na dnie każdej władzy leży tedy przymus”; najprostszą postacią władzy „jest groźba i/lub użycie siły w celu osiągnięcia zamierzonego efektu²⁵”);
- **normy określające prawomocność** (władza to przymus legitymizowany, szeroka akceptacja „sposobu sprawowania władzy politycznej²⁶”).

Choć fenomen władzy współtworzą wszystkie wymienione składniki, to jednak definicje w reguły jako zróżnicowanie specyfiki władzy eksponują tylko jeden lub dwa z nich. Współczesna politologia posługuje się kilkoma typami definicji władzy. Zdaniem Z. Baumna²⁷ i J.J. Wiatra²⁸ pełna typologia stosowanych definicji władzy obejmuje:

- **definicje behawioralne** – gdy istoty władzy upatruje się w szczególnym związku zachowań co najmniej dwu podmiotów związanych stosunkiem władzy;
- **definicje teleologiczne** – kiedy władza widziana jest jako możliwość osiągnięcia zamierzonych celów lub realizacji interesów w ramach określonego systemu;

²¹ Ossowski S., Pojęcie struktury społecznej, w: Dzieła, t. 5, Warszawa 1968, s. 13.

²² Wiatr J.J., Władza jako zjawisko socjologiczne, [w:] tenże, Socjologia stosunków politycznych, Warszawa 1980, s. 198.

²³ Lasswell H. D., Kaplan A., Power and Society: A framework for Political Inquiry, New Haven 1950, s. 76.

²⁴ Dahl R. A., Concept of Power, Behavioral Sciences” nr 2, 1957, s. 41.

²⁵ Lawson K., The Human Polity, Boston-Princeton 1993, [w:] Encyklopedia Socjologii, Wyd. Oficyna Wydawnicza PWN, Warszawa 2002, s. 325.

²⁶ Tamże, s. 326.

²⁷ Bauman Z. O pojęciu władzy, Studia Socjologiczno-Polityczne”, t. 12, s. 10-13.

²⁸ Wiatr J.J., Władza jako zjawisko socjologiczne, [w:] Socjologia stosunków politycznych, Warszawa 1980, s. 194-195.

- **definicje instrumentalne** – gdy za władzę uznaje się możliwość efektywnego stosowania szeroko pojętych środków przymusu np. kar i wyróżnień;
- **definicje strukturalne** – gdy istota władzy zawiera się w podziale na rządzących i rządzonych, kierujących i kierowanych;
- **definicje utożsamiające władzę z wpływem** – gdy władzę utożsamia się z możliwością skłonienia jednych, by działali, myśleli i czuli tak, jak oczekują tego inni;
- **definicje traktujące władzę jako zdolność decydowania w sytuacjach konfliktowych** – władza jako zinstytucjonalizowany w danym układzie społecznym tryb podejmowania decyzji określających sposób podziału dóbr będących przedmiotem konfliktu lub decyzji wiążących strony pozostające w konflikcie;
- **definicje władzy wynikające z wkraczania w erę społeczeństwa informatycznego**- gdy władza utożsamiana jest wpływem na społeczeństwa za pomocą systemów informatycznych i informacyjnych.

Stosunki władzy występują zarówno w mikrostrukturach jak i makrostrukturach społecznych np. w skali międzynarodowej. W mikrostrukturach zaangażowane strony w określone stosunki władzy kontaktują się ze sobą bezpośrednio, nie dysponują sankcją przymusu fizycznego, a ich zdolność egzekwowania własnej woli ogranicza się najczęściej do normy zwyczajowej lub obyczajowej, a w szczególnych wypadkach do normy prawa (cywilnego, konstytucyjnego czy międzynarodowego). Natomiast w makrostrukturach społecznych stosunki władzy ulegają formalizacji, centralizacji, standaryzacji i instytucjonalizacji. Ich cechami charakterystycznymi są: bezosobowość, przedmiotowość, instrumentalizacja, postrzeganie przez pryzmat roli, statusu, prestiżu nie tyle osoby co instytucji w której pracuje. W przypadku społeczności międzynarodowej podmiotami stosunków władzy są państwa i narody a obecnie coraz częściej instytucje ponadnarodowe np. Unia Europejska, NATO, ONZ czy wielkie korporacje międzynarodowe choćby takie jak: General Motor czy

Microsoft. Zmieniło się także znaczenie siły. Polityka z pozycji siły, podporządkowanie stosunków międzynarodowych sile, sprawiedliwości, demokracji, walce z terroryzmem bez zwracania uwagi na prawo i sprawiedliwość jak podkreśla M. Wight.²⁹ Natomiast zdaniem H. Morgenthaua³⁰ interes narodowo-państwowy jako główna przyczyna sprawcza zachowań państw ustępuje miejsca normom międzynarodowym, interesom i instytucjom ponadnarodowym.

Z dotychczasowego sposobu rozumowania wynika, iż władza jest – w każdym razie dla strony słabszej – przede wszystkim zewnętrzną siłą wymuszającą. Jednak rzeczywistość jest bardziej złożona, niż sugerowałaby to proste uogólnienie. Asymetria stosunku władzy, rzeczywista nierówność podmiotów społecznych, nie może być interpretowana jako pełna niezależność posiadających władzę od będących jej przedmiotem. Zwracał na to uwagę wybitny polski socjolog S. Ossowski³¹ w latach pięćdziesiątych, stwierdzając, że nawet określenia typu „zależność wzajemna” wynikająca z podziału pracy i „zależność jednostronna” swoista dla stosunku władzy, powinny być zmienione odpowiednio do rzeczywistej natury nazywanych zjawisk. Sprawujący władzę nie mogą nie liczyć się z rządzonymi. Zdaniem A. Gramsciego władza nie tylko polityczna, to codzienne wybory, w toku których rządzących starają się pozyskać „aktywne przyzwolenie rządzonych”.³² Dlatego też jedna z elementarnych reguł władzy może być sformułowana następująco: Im więcej przyzwolenia, tym mniejsze koszty władzy. Być może dlatego pozyskiwanie względów trwałego przyzwolenia N. Machiavelli uznał za istotę sztuki rządzenia ludźmi. Wreszcie należy pamiętać, że władza nie działa „na nas” po prostu zewnątrz, lecz działa także „w nas” według Rossa.³³ Tak więc stosunki władzy odciskają w osobowościach ludzkich swoiste ślady które mogą stanowić podłoże zarówno posłuszeństwa, jak i odroczonego buntu.

²⁹ Wight M., *Power Politics*, Leicester 1978, s. 29-34.

³⁰ Morgenthau H.,

³¹ Ossowski S. *Pojęcie struktury społecznej*, [w:] *Dzieła* t. 5, Warszawa 1968, s.13.

³² Gramsci A., *Pisma wybrane*, Warszawa 1961, s. 604.

³³ Ross S.D., *Power, Discourse and Technology* [w:] B. Saphiro (red.), *After the future: Postmodern Time and Places*, New York 1990, s.264.

1.4. Klasyczne i współczesne koncepcje teoretyczne władzy

Tradycyjne rozumienie władzy jest ściśle związane z socjologia M. Webera. O klasyczności tego ujęcia decyduje jego uniwersalizm, zasięg późniejszych wpływów, a także analityczne możliwości, jakie stwarza weberowskie rozróżnienie pojęć siła, moc i władza, wola, zarządzanie, panowanie czy administrowanie i przywództwo.

Władza, obok interesów i prestiżu, stanowi dla M. Webera jeden z podstawowych wymiarów życia społecznego. Jest działaniem społecznym, którego obiektywny sens zawiera się w możliwości podporządkowania jednych ludzi woli innych. Strony stosunku władzy, panowania i podwładności, akceptują ten typ zależności na podstawie o jego prawomocności. Ta prawomocność legitymizuje z kolei możliwość posługiwania się sankcjami (wszelkimi formami przymusu – od przemocy do presji opinii publicznej).

Własne definicje władzy przedstawił M. Weber w *Gospodarstwie i społeczeństwie*, m.in. w paragrafie 16 zatytułowanym „Władza i panowie” stwierdził, iż „władza oznacza szansę przeprowadzenia swej woli, także wbrew oporowi, w ramach pewnego stosunku społecznego, bez względu na to, na czym ta szansa polega”³⁴ oraz w rozdziale „Wspólnoty polityczne”, w którym **władzę określa jako najogólniej szansę przeprowadzenia swej woli we wspólnotowym działaniu przez jednostki lub wielu ludzi, także wbrew oporowi innych jego uczestników**³⁵.

W Polsce ten sposób rozumienia władzy został spopularyzowany na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych jednocześnie przez szkołę Juliana Hochfelda, Zygmunta Baumana i Jerzego J. Wiatra oraz Stanisława Ossowskiego. Według S. Ossowskiego³⁶, **władza jest możliwością „podejmowania i realizowania decyzji niezależnie od woli ludzi, których decyzja w taki czy inny sposób dotyczy”**. Jest to „przywilej panowania nad wolą innego człowieka”.

³⁴ Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002, s. 39.

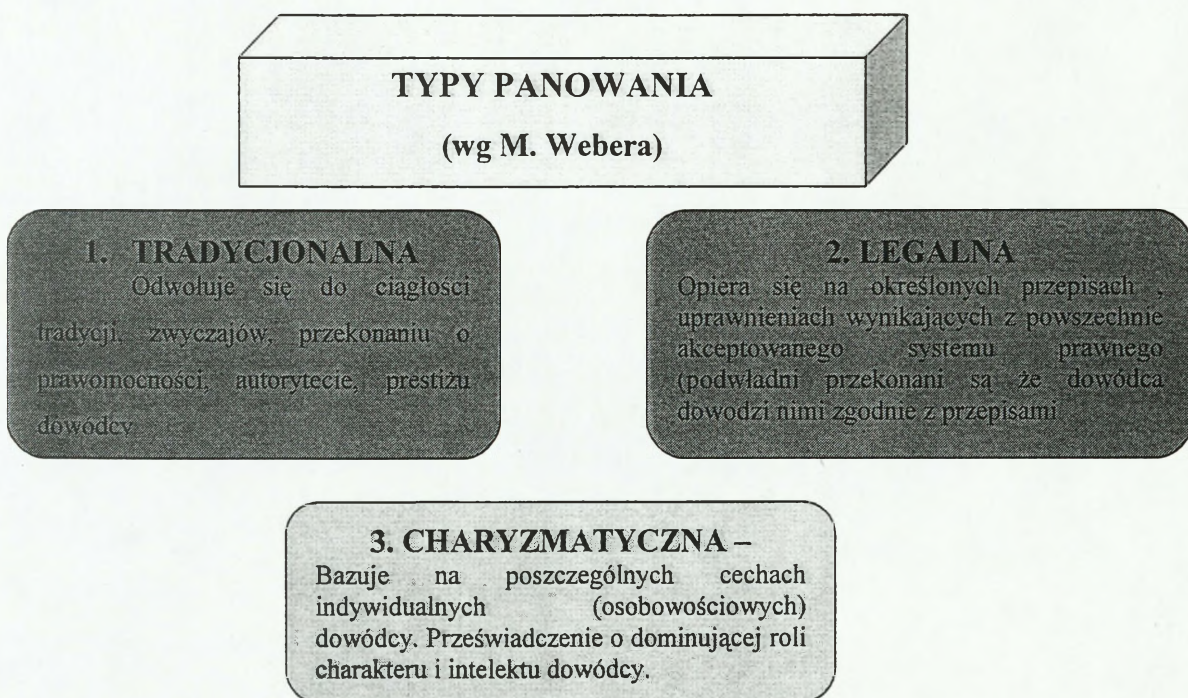
³⁵ Tamże, s. 670.

³⁶ Ossowski S., *Stratifikacja społeczna*, w: „Dziela”, t. 5, Warszawa 1962, s. 20.

Panowanie to „szansa posłuszeństwa pewnych osób wobec rozkazu o określonej treści”³⁷ lub „szansa posłuszeństwa pewnej grupy ludzi wobec określonych (lub wszystkich) rozkazów”³⁸. Po rozłożeniu tego ogólnego stwierdzenia na składniki analityczne, co uczynili m.in. Stanisław Kozyr-Kowalski, Reinhard Bendix oraz Marian Orzechowski, dochodzimy do wniosku, że o **panowaniu** można mówić tylko wtedy, gdy³⁹:

- istnieją panujący i podwładni;
- panujący mają wolę wpływania na podwładnych, wyrażaną w rozkazach;
- da się stwierdzić fakt posłuszeństwa;
- oraz prawo do wywarcia skutecznego wpływu nie jest przez podwładnych kwestionowane.

Ze względu na treść przekonań legitymizujących M. Weber wyróżnił **trzy czyste typy panowania**:



³⁷ Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002, s. 39.

³⁸ Tamże, s. 158.

³⁹ Weber M., *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, praca zbiorowa, Warszawa 1975.

Panowanie jest legalne, jeśli wynika z ustaw uznawanych przez obie strony stosunku władzy za prawomocne i obowiązujące. W grupach społecznych, w których występuje ten typ panowania, więź społeczna ma charakter racjonalny i wynika z kompromisu lub zgodności interesów. Stosunki interpersonalne są bezosobowe. Panujący występuje w roli przełożonego, a członkowie w roli obywateli. Posłuch wynika z szacunku dla obowiązujących norm prawnych. Czynności administracyjne wykonują mianowani urzędnicy (biurokracja).

Przekonanie, że określony typ władzy istniał zawsze, stanowi podstawę „subiektywnego poczucia przynależności” do wspólnoty⁴⁰ - czynnika konstytuującego władzę tradycyjną. W grupach tego rodzaju rozkaz jest legitymizowany przez tradycję, zwyczaj, precedens, moralność, utylitarną celowość oraz, w sferach wolnych od tradycji, przez wolną wolę przywódcy. Stosunki między przywódcą występującym w roli pana oraz członkami grupy – poddanymi w sensie dosłownym lub tylko zwolennikami – nie są skodyfikowane. **Zasada posłuszeństwa utrwalana jest przez procesy wychowawcze.** Aparat wykonawczy władzy stanowi albo dwór (w systemie patrymonialnym), albo sojusznicy (w systemie feudalnym).

Panowanie charyzmatyczne wynika z przekonania o niezwykłych osobistych właściwościach przywódcy. Charyzma jest w tym przypadku stosunkiem społecznym mającym za podstawę nie tyle rzeczywistą niezwykłość atrybutów jednostki i wynikającą stąd przewagę nad innymi, ile uznanie przez grupę, że jednostka wyposażona w niezwykle przymioty. Subiektywne odczucie między rozkazodawcą – prorokiem, bohaterem, demagogiem – teraz już nie panem, lecz przywódcą, a jego zwolennikami legitymizuje władzę charyzmatyka jeszcze silniej niż w przypadku przywództwa tradycyjalistycznego. Przywódca nie jest skrepowany ani prawem pozytywnym, ani tradycją, musi jednak, aby panowanie charyzmatyczne trwało, ciągle od nowa dokonywać czynów potwierdzających przekonanie zwolenników (wyznawców, uczniów) o jego charyzmie. Urzędnikami

⁴⁰ Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa 2002, s. 30.



w tym typie panowania stają się uczniowie – wyróżniani ze względu na ich oddanie oraz własną charyzmę.

Z trzema typami panowania korespondują bezpośrednio trzy weberowskie kategorie przywództwa.

Przeciwnicy M. Webera twierdzą, że siła jego koncepcji władzy jest jednocześnie źródłem jej słabości.

Uniwersalność, dzięki której ta sama definicja ma być prawdziwa w odniesieniu do stosunków władzy w rodzinie, grupach zabawowych, gangach, związkach mafijnych, wojsku, zakładach pracy, wspólnotach religijnych, społecznościach lokalnych i państwowych, jest w oczach krytyków tylko ogólnikowością. Weberowskie pojęcia teoretyczne należące do definicji władzy nie dają się, ich zdaniem zoperacjonalizować. Co więcej, istotę władzy widzi się coraz częściej nie w zalegalizowanej i legitymizowanej sile, lecz w umiejętności organizowania działań zbiorowych. Ogół koncepcji zakładających konieczność odrzucenia weberowskiej socjologii władzy w całości lub postulujących sanację jej twierdzeń cząstkowych tworzy kategorię nieklasycznych teorii władzy, nazwanych także **nowymi teoriami władzy**.

Niektórzy teoretycy, np. Talcott Parsons, skłonili się widzieć władzę w warunkach współczesnych nie jako skutek nierównej dystrybucji dóbr, lecz jako zdolność do urzeczywistnienia swoich interesów (osiągania celów, zapobiegania niepożądanego ingerencji, wzbudzania szacunku, kontrolowania dóbr itp.) w procesie interakcji w ramach systemu, a zatem jako możliwość wywierania wpływu na procesy w nim się dokonujące⁴¹.

Bardziej systematyczny zbiór argumentów krytycznych przedstawił Karl W. Deutsch. Jego zdaniem, koncepcja M. Webera nie daje podstawy do określenia poziomu prawdopodobieństwa zajścia zachowań zgodnych z treścią rozkazu. Nie występuje również w niej pojęcie kosztów władzy. Ponadto niedostatecznie jasno określona jest, choć zwarta w weberowskim dyskursie, socjalizacyjna funkcja polityki, dzięki której staje się możliwe uczenie się nowych sposobów zachowań i form społecznego współdziałania.

⁴¹ Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 503.

Jedną z alternatywnych wobec M. Webera koncepcji sformułował N. Luhman. Władza jego zdaniem winna być rozumiana jako „symbolicznie zgeneralizowany środek społecznego komunikowania”.⁴² Traktowana z punktu widzenia procesów informacyjnych, władza ujawnia wiele analogii do takich wartości jak: pieniądź, prawda czy miłość. Może ona spełniać rolę katalizatora działań społecznych, stwarzać możliwości wyboru optymalnego sposobu postępowania jednej ze stron, organizując, jednocząc pole gry, interesów pozostałych stron, ograniczając jednocześnie obszar oddziaływań innych – aż do sytuacji granicznej, gdy wyboru dokonuje wyłącznie posiadający władzę.

W swoisty sposób zinterpretowany fenomen władzy społecznej. Co prawda, Richard M. Emerson twierdzi, że jego definicja władzy jest „po prostu zwykłym przekładem weberowskiej definicji władzy”, czy jednak władza zdefiniowana w języku teorii wymiany jako „wysokość potencjalnego kosztu, do którego zaakceptowania jeden aktor może skłonić drugiego”, jest rzeczywiście tą samą władzą, o jakiej mówi Weber? Emerson usuwa tego typu wątpliwości twierdząc, że w jego wersji teorii wymiany władza jest w zasadzie tym samym, co zależność od innych. Skoro „dysponujemy pojęciem zależności, władza jest w tym schemacie kategorią zbyteczną, o charakterze redundantnym”. Jednak pole semantyczne terminu „zależność” nie zawiera ani weberowskiej „własnej woli” sprawującego władzę, ani przymusu umożliwiającego spełnienie tej woli. Jak piszą Marian Kempny i Jacek Szmata, „teoria wymiany dostarcza pewnej miękkiej interpretacji kategorii władzy”⁴³. **Władza, z której definicji usunięto przymus, staje się „nierówną zależnością zachodzącą pomiędzy partnerami wymiany”, pewnym „brakiem równowagi”, polegającym na tym, że „jeden z partnerów jest w stanie skłonić drugiego do podejmowania jakiś działań”.** Stosunek wymiany jest pojmowany w tym rozumowaniu jako seria transakcji między aktorami, a koszt transakcji to nagroda przewidziana w ramach wymiany lub inaczej: „wielkość i liczba nagród jednego typu poświęcona dla otrzymania nagród innego typu”⁴⁴.

⁴² Luhmann N., *Macht*, Stuttgart 1975, s.4. [w:] Z. Bokszański, *Encyklopedia socjologii* t. 4, s. 328.

⁴³ Kempny M., Szmata J., *Współczesne teorie wymiany społecznej*, Warszawa 1992, s. 54.

⁴⁴ Turner J.H., *Konstruowanie teorii wymiany*, Warszawa 1985, s. 362.

Różnice stopnia posiadanej władzy, zdaniem George'a C. Homansa, to w istocie różnice zdolności nagradzania innych. Są one zależne od kontekstu (czasu, przestrzeni, sytuacji społecznej), w którym dochodzi do wymiany. W pewnych okolicznościach mogą je powodować odmienne doświadczenia. W innych – różnice poziomu zdolności intelektualnych, wiedzy, siły fizycznej. „Czasami także, a być może najczęściej, jednostka może osiągnąć jeden rodzaj władzy w wyniku wcześniejszego już osiągnięcia innego jej rodzaju”⁴⁵.

Problematyka władzy w ramach teorii wymiany społecznej analizowana jest na dwu poziomach :

- interpersonalnej wymiany bezpośredniej tj jednostkowych zachowań interpretowanej przez tzw. teorie elementarne (m.in. modele organizacji społecznej F. Bartha, modele zbiorowego działania J.S. Colemana, teorię współzależności interpersonalnej H. H. Kelly`ego i J. Thibauta),
- makrospołecznym złożonych systemów wymiany zinstytucjonalizowanej , wyjaśnianym głównie przez modele funkcjonowania rzeczywistości społecznej Petera M. Blaua oraz teorię sieci wymiany Emersona. Oba poziomy postrzegane są najczęściej jako homogeniczne. Jednak płaszczyzna makrostrukturalana charakteryzuje się właściwościami , które nie występują np. w diadach. Jak nie bez racji stwierdzają M. Kempny i J. Szmatka⁴⁶ na swoiste właściwości wymiany zinstytucjonalizowanej składają się: pośredni charakter transakcji, szczególna rola normatywnej regulacji działań, odmienny rodzaj dóbr, a także swoiste mechanizmy drogi ich przepływu.

Jeszcze inne podejście do problematyki władzy zostało spopularyzowane pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku przez Stevena Lukesa⁴⁷, Hannah Arendt⁴⁸, Michela Foucaulta⁴⁹ oraz Pierra Bourdieu⁵⁰. Cechą wspólna tej perspektywy

⁴⁵ Homans G., Podstawowe procesy społeczne,[w:] M. Kempny, J. Szmatka (red.), Współczesne teorie wymiany społecznej, Warszawa 1992, s. 199.

⁴⁶ Kempny M., Szmatka J., Współczesne teorie wymiany społecznej, Warszawa 1992, s.56,

⁴⁷ Por. Lukes S., Power, Radical View, London 1974.

⁴⁸ Por. Arendt H., O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie, Warszawa 1998.

⁴⁹ Por. Foucault M., Power/Konowledge: Selected Interviwe and Other Writings 1872-1977.

poznawczej jest rozróżnienie **władzy nad kimś** (tj. zdolność do realizacji własnej woli zarówno w sytuacjach konfliktu behawioralnego, rodzących poczucie krzywdy, jak i sytuacjach obiektywnej sprzeczności interesów) i władzy do czegoś (tj. sprawczego celowego działania świadomych jednostek, podmiotowej zdolności do uzyskiwania zamierzonych efektów). Pierwsze z tych dwu ujęć pozostaje w zgodzie z potocznym rozumieniem władzy. Co więcej, pod wpływem K. Marksa oraz M. Webera dominowało ono w dotychczasowych analizach władzy. Drugie i zarazem nowe podejście do istoty władzy zdaje się przeczyć subiektywnym wynikom obserwacji. Zapoczątkowało je w połowie lat siedemdziesiątych pojawienie się książki S. Lukesa „Władza – radykalne spojrzenie”.

Według H. Arendt, chociaż władza i konflikt pozostają ze sobą w oczywistych relacjach, to jednak władza jest jednocześnie czymś co wykracza poza sytuacje konfliktowe. Jest możliwością działania, którą zdobywają jednostki jako podmioty systemu społecznego. Ulega ona aktualizacji w procesie wymiany informacji. Nie należy jednak mylić władzy z posiadanymi zasobami. Zasoby bowiem generują władzę tylko wtedy, t gdy zostaną w tym celu wykorzystane. Zdaniem Dahla i M. Foucault władza traktowana jako sieć stosunków oparta na sile podtrzymuje życie społeczne i stanowi zarazem istotny element więzi społecznej, ale stosunki siły, hamujące pewne działania, a stymulujące inne, to nie tylko przymus bezpośredni, lecz także pośrednia dominacja oraz przekaz zawarty w dyskursywnych formach wiedzy. Dominujący dyskurs daje przewagę pewnym sposobom myślenia i ekspresji, a jednocześnie ogranicza wpływ innych. Ponadto, władza jest jednocześnie w dyskursie i przezeń kształtowana. Staje się istotnym elementem funkcjonowania osobowości i podatna na wpływ zewnętrzny. Dla wybitnego socjologa francuskiego P. Bourdieu istotą zrozumienia władzy jest porządek symboliczny, ponieważ bez takiego porządku niemożliwe byłoby funkcjonowanie systemów społecznych. Porządek symboliczny, ujawniając stratyfikację, wizualizuje systemy społeczne. Choć sam jest tworzony przez władzę nad kimś, to jednak ulega instytucjonalizacji, jest internalizowany i tym samym tworzy władzę do czegoś;

⁵⁰ Bourdieu P., Symbolic Power, „Critic Anthropology” 1975 nr 14 oraz Social Space and Symbolic Power, „Sociological Theory” 1989 nr 7.

reprezentuje ład legitymizowany, podzielany przez większość lub elity społeczne, uzasadniający stratyfikację społeczną.

1.5. Władza polityczna a władza ekonomiczna

Z różnicy między władzą polityczną i władzą ekonomiczną zdawano sobie sprawę od dawna, ale zasadnicze ustalenia, mające znaczenie dla współczesnej myśli społecznej, poczyniono dopiero w drugiej połowie XIX w. i w pierwszych dziesięcioleciach XX w. Wiąże się one z dorobkiem K. Marksa i M. Webera. Według K. Marksa źródłem władzy jest władza ekonomiczna – własność wynikająca z niej możliwość dysponowania środkami produkcji, zawłaszczania wartości dodatkowej, gromadzenia kapitału. Stosunki własnościowe i determinowany przez nie nierówny udział wielkich grup społecznych w podziale dóbr, to z tej perspektywy klucz do zrozumienia istoty polityki. Władza polityczna tj. władza będąca w rękach państwa mającego do dyspozycji wyspecjalizowane instytucje jest nie tylko generowana przez te stosunki, zdaniem K. Marksa, ale jest gwarantem ich stabilności.⁵¹

Natomiast M. Weber odróżniał władzę ekonomiczną od politycznej. Te dwa typy są jego zdaniem, nie tylko spolaryzowane, ale także przeciwstawne. Dający się stwierdzić w pewnych szczególnych warunkach historycznych związek zachodzący między nimi nie może być interpretowany jako zasada ogólna. Władza ekonomiczna to władza wywodząca się z konstelacji interesów rozwijających się na wolnym formalnie rynku.⁵² „władza na rozmiarach udziału jednostki w ekonomicznym panowaniu w skali kuli ziemskiej, a w ten sposób nad swobodą działania zawodowego jej ludności”.⁵³ W odróżnieniu od scentralizowanej władzy politycznej cechuje ją daleko posunięta decentralizacja. Władza polityczna w rozumieniu M. Webera, zdaniem Bendixa,⁵⁴ wywodzi się z „prawowitych rządów”, które dają prawo do rozkazywania, a na innych nakładają obowiązek posłuszeństwa. Jest ona

⁵¹ Marks K., *Wojna domowa we Francji* [w:] K. Marks, F. Engels, *Dzieła* t. 17, Warszawa 1968.

⁵² Bendix R., *Max Weber, Portret uczonego*, Warszawa 1975, s. 260.

⁵³ Weber M., *Klasy, stany, partie - podział władzy w obrębie wspólnoty*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975, s. 30.

⁵⁴ Bendix R., *op. cit.*, s. 260.

atrybutem „struktur formalnych na wielką skalę”.⁵⁵ Przymus, w tym zwłaszcza przemoc, zostają zinstytucjonalizowane i zmonopolizowane przez państwo.

We współczesnych naukach społecznych i politologicznych dominuje raczej tradycja weberwska: oba typy władzy są traktowane rozłącznie. Według S. Ossowskiego⁵⁶ władza jest jedną z trzech (obok zakresu konsumowania i stopnia niezależności osobistej) kategorii „przywilejów wynikających z pozycji ekonomicznej”. „Władzę ekonomiczną nad swoim partnerem ma ten:

- kto rozporządza typem dóbr bardziej nadających się do wymiany w danym środowisku;
- kto rozporządza większą ilością dóbr przeznaczonych na wymianę;
- czyja sytuacja jest bliższa sytuacji monopolisty.

Wśród innych postaci władzy wyróżnia się ona tym, że:

- stosunek władzy zostaje nawiązany na podstawie dobrowolnej umowy ;
- umowa określa warunki wymiany pewnej „ilości środków wymiany”;
- umowa jest zawarta według „reguł gry respektowanych przez środowisko”;
- jedna ze stron ma przewagę ekonomiczną na drugą.

Daniel Bell zwraca uwagę, że dawniej władza wynikała z własności osobistej lub rodzinnej. Legitymizowały ją wyobrażenia o prawach naturalnych. Dziś, gdy sensowne użytkowanie nowoczesnych technologii wymaga umiejętności i wiedzy, znaczenie własności osobisto-rodzinnej maleje. Podstawą władzy ekonomicznej stają się czynniki merytokratyczne. Władza przechodzi w ręce instytucji, a legitymizuje ją racjonalność użytkowania. O podziale władzy nie decyduje już „współzawodnictwo między kapitalistami a robotnikami, lecz między różnymi klientami”. Systemowe zależności zachodzące między procesami społecznymi i ekonomicznymi, także ze względu na rosnącą konkurencyjność, musi regulować

⁵⁵ Lipset S.M., *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki*, Warszawa 1995, s. 39.

⁵⁶ Ossowski S., *Władza polityczna i władza ekonomiczna*, [w:] *Dzieła t. 5*, Warszawa 1968, s. 53.

porządek polityczny. jednocześnie „budżet państwa”, a nie podział zysków wewnątrz przedsiębiorstwa, staje się arbitrem decyzji ekonomicznych.⁵⁷

Zmienia się również rozumienie władzy politycznej: teorie uznające konflikt strukturalny za immanentną właściwość życia społecznego, w tym teorię walki klas, ustępują miejsca ujęciom solidarystycznym. Mniej uwagi zwraca się na przymus, a więcej na interakcję w ramach systemu. Kategoria konfliktu bywa zastępowana przez kategorię konsensu. Władza polityczna postrzegana jest coraz częściej nie jako funkcja i środek walki między grupami społecznymi, lecz jako stosunek konieczny do osiągnięcia wspólnego celu. Podział na rządzących (kierujących) i rządzonych (kierowanych) to tylko pragmatyczny skutek działań zbiorowych.

Choć władza polityczna jest nadal głównie władzą państwową, tj. władzą sprawowaną „przy pomocy wyodrębnionego aparatu na określonym terytorium, na którym państwo posiada suwerenność” i „możliwość odwołania się do środków zorganizowanej i zinstytucjonalizowanej prawnie przemocy”⁵⁸, choć państwo pozostanie w dalszym ciągu „ważnym siedliskiem władzy”⁵⁹, to jednak w sposób istotny zmienia się jego charakter. Państwo, wyposażone w dotychczasowe prerogatywy, jest zbyt duże, by efektywnie rozwiązywać problemy lokalno – regionalne, a zarazem zbyt małe, by sprostać wyzwaniom globalnym. Dlatego pod presją ruchów samorządowych decentralizuje się, zwracając znaczną część swych kompetencji władczych społeczeństwu obywatelskiemu. Ograniczeniu ulega też międzynarodowa podmiotowość państwa. Przyjmując zobowiązania wynikające z norm prawa międzynarodowego oraz godząc się na istnienie instytucji międzynarodowych i ponadnarodowych, państwa z własnej woli przekazują na ich rzecz część swej suwerenności. Rezygnacja z części suwerenności, której towarzyszą analogiczne samoograniczenia innych uczestników wspólnoty międzynarodowej, jest motywowana poszukiwaniem nowych sposobów zwiększenia własnego bezpieczeństwa: ekonomicznego, militarnego, ekologicznego, społecznego i psychicznego.

⁵⁷ Bell D. *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994, s. 28.

⁵⁸ Wiatr J. J., *Władza jako zjawisko socjologiczne*, [w:] Wiatr J. J., (red), *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1980, s. 203.

⁵⁹ Therborn G., *European Modernity and Beyond. The Trajectories of European Societies 1946 – 2000*, London – New Delhi 1995, s. 231.

1.6. Zainteresowania badawcze socjologii w obszarze władzy

Socjologia interesuje się przede wszystkim, choć nie tylko, władzą polityczną. Nie tylko, ponieważ „władza jest zjawiskiem ulegającym łatwym transformacjom z jednego rodzaju w drugi i szybkim przepływom z jednej dziedziny do drugiej”⁶⁰. W ramach socjologii jest to domena socjologii politycznej, w Polsce nazywanej kiedyś pod wpływem J. Hochfelda – socjologią stosunków politycznych:

- **fenomenowi władzy** - istota władzy jako zjawiska społecznego, władza a zjawiska pokrewne, władza a polityka, typy władzy, panowanie i rządzenie, system sankcji, legalność i legitymizacja;
- **wzajemnej zależności między władzą a strukturą społeczną** - władza a grupy interesów oraz wpływów, władza i klasy społeczne, władza jako walka i jako umiejętność organizowania oraz kierowania działaniami zbiorowymi;
- **zdobywanie i sprawowanie władzy** - systemy polityczne, ideologia instytucji władzy politycznej, dystrybucja władzy, indywidualne i zbiorowe zachowania polityczne, w tym ruch społeczne i partie polityczne, procedury wyborcze, normy pokojowej gry o władzę, elity i ich cechy osobowościowe, rekrutacja i wymiana, przywództwo;
- **mechanizmów rządzenia**: decyzje, procedury decyzyjne i realizacyjne, umiejętność mobilizacji środków i pozyskiwania zgody rządzonych;
- **patologii władzy** w ramach wielkich struktur organizacyjnych: alienacja władzy, oligarchizacja, biurokracja, korupcja, klientyzm;
- **kontroli władzy** - konstytucyjne gwarancje wpływu różnych kategorii społecznych na instytucje władzy, przeciwdziałanie tendencjom centralizacyjnym, wymiana osób sprawujących władzę, skuteczna opozycja, nieposłuszeństwo obywatelskie, swoboda komunikacji społecznej;
- **kultury politycznej i socjalizacji politycznej** - moralność, obyczaje, opinia, autorytety legitymizujące władzę, wzory i umiejętności współdziałania, w tym walki, tożsamość indywidualna i zbiorowa.

⁶⁰ Wesołowski W., Klasy, warstwy i władza, Warszawa 1976, s. 96.

Rozumienie władzy zmienia się i od strony jego założeń filozoficznych, i od strony podejść analitycznych. Nie wydaje się jednak, aby w dającym się przewidzieć czasie powstała teoria władzy rozstrzygająca większość dotychczas znanych kontrowersji, ponieważ władza jest zjawiskiem wieloaspektowym i zawsze zależnym od kontekstu historycznego, geograficznego, kulturowego. W pewnych warunkach jest przede wszystkim zewnętrzną, zinstytucjonalizowaną siłą wymuszającą, a w innych głównie atrybutem osobowości. Generują ją i struktury hierarchiczne, i szeroko pojęte zasoby (w tym wiedza i umiejętności). Jest jednocześnie, choć nie zawsze w tym samym stopniu, władzą nad i władzą do. Występuje w postaci jawnej, świadomie wykonywanej, i w formie ukrytej, jako funkcja zasad budowy struktury społecznej. Racje miał zatem i Bertrand Russell, gdy twierdził, że władza w naukach o polityce ma ten sam sens, co energia w fizyce, i Morgenthau, gdy wyznawał, iż władza jest dla tej grupy nauk nie tylko kategorią podstawową, ale i zatem najtrudniejszą. Jest tak, ponieważ refleksja nad władzą jest osadzona jednocześnie w dwu odrębnych porządkach – teorii naukowych i działań społecznych.

Współczesny spór o władzę łączy się w dużym stopniu z etosem wrogości wobec wszelkich form totalitaryzmu – „władzy pozaprawnej, nieograniczonej i nieodpowiedzialnej”. Choć nierzadko słychać w nim także głośne echo kultury, „dla której pojęcie autorytetu jest czynnikiem obcym i odrażającym”⁶¹, i protest przeciwko państwu w ogóle, to jedna nie te hasła stanowią w istocie owego sporu. Tendencje podstawowe manifestują się raczej w pytaniach o to, jak społeczeństwo – suweren winno tworzyć władzę, organizować się w państwo, by jednocześnie ani nie spowodować paraliżu jego instytucji, ani nie utracić nad nimi kontroli.

Tendencje dominujące w polskich badaniach władzy przed przełomem 1989 r. i we wczesnej fazie procesu transformacji systemowej ilustrują m.in. studia przeglądowe w dziedzinie politologii – Kazimierza Opałka oraz Czesława Mojsiewicza i in., w dziedzinie teorii stosunków międzynarodowych Józefa Kukułki, w dziedzinie socjologii Jacka Tarkowskiego i Hieronima Kubiaka.

⁶¹ Holmes S., *Antynomia liberalizmu*, Kraków 1998, s. 277.

1.7. Źródła władzy

Władza nie wynika jedynie ze stanowiska zajmowanego przez daną osobę w hierarchii organizacyjnej. John French i Bertrand Raven wyróżnili pięć źródeł (podstaw) władzy⁶². Mogą one występować w różnych rodzajach stosunków między ludźmi na dowolnym szczeblu.

Władza nagradzania wynika stąd, że jedna osoba może nagrodzić inną za wykonane zadania lub osiągnięcie żądanego poziomu wydajności. Jednym z tego przykładów jest władza, jaką ma mistrz w przydzielaniu podwładnym nagród za wykonanie określonych zadań⁶³.

Władza wymuszania, polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotną stroną władzy nagradzania. Kary mogą przyjmować różne formy, od udzielenia upomnienia do wyrzucenia z pracy.

Władza z mocy prawa (autorytet formalny) istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, ma prawo do wywierania na niego wpływu w pewnych granicach. Zakłada się przy tym, że ten, na kogo wpływ jest wywierany, ma obowiązek podporządkować się władzy. Przykładem władzy z mocy prawa, stosowanej „w dół”, jest prawo kierownika do ustalania rozsądnych programów pracy. Strażnik może mieć władzę „w górę”, uprawniającą go do żądania przepustki nawet od naczelnego dyrektora przed wpuszczeniem go na teren zakładu.

Władza ekspercka wynika z przekonania lub wiary, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, jakiej brakuje temu, na kogo wywierany jest wpływ. Kiedy robimy to, co zaleca nam lekarz, uznajemy jego władzę ekspercką.

Władza odniesienia, którą może dysponować jedna osoba lub grupa osób, wynika stąd, że ten, kto się poddaje, pragnie się utożsamiać z tym, kto ją sprawuje, albo ją naśladować. Na przykład popularni, obowiązkowi kierownicy mają wtedy

⁶² J.R.P. French, B. Raven, The Bases of Social Power, w: Studies in Social Power, pod red. D. Carwrighta, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, s. 150-167.

⁶³ G. Yuki, T. Taber, The Effective Use of Managerial Power, „Personel” 60, marzec – kwiecień 1983, nr 2, s. 37-44.

władzę odniesienia, kiedy ich podwładni pragną naśladować ich styl pracy. Władza odniesienia funkcjonuje też na tym samym poziomie hierarchii – charyzmatyczni koledzy mogą w trakcie narady wydziałowej przeciągnąć nas na swoją stronę.

To są jedynie **potencjalne** źródła władzy, sposoby, za pomocą których jeden człowiek **może** wywierać wpływ na innych. Dysponowanie wszystkimi rodzajami władzy czy niektórymi z nich nie gwarantuje, że będzie się mogło w określony sposób wywierać wpływ na daną osobę. Na przykład kierownik może się cieszyć szacunkiem i podziwem podwładnych jako ekspert w swojej dziedzinie, ale i tak nie zdoła wpłynąć na nich, aby byli w pracy bardziej twórczy, ani nawet aby punktualnie przychodzili do pracy. Tak więc w skuteczności lub nieskuteczności zamierzonego wpływu kluczową rolę odgrywa osoba, na którą chce się wywierać wpływ. Potencjalnie kierownik może korzystać ze wszystkich pięciu źródeł władzy. Niektóre z nich z natury wiążą się z jego stanowiskiem. Pracy kierownika zawsze towarzyszy określony stopień władzy z mocy prawa. W istocie stopień ten wyznacza zależności hierarchiczne, w obrębie których występują pozostałe postaci władzy. Wraz z władzą z mocy prawa kierownicy zazwyczaj dysponują władzą nagradzania i wymuszania; mogą nagradzać podwładnych w postaci wypłat pieniężnych, przywilejów lub awansów albo karać ich, odbierając je lub wstrzymując ich przyznanie. Władzy eksperckiej i władzy odniesienia – w odróżnieniu od pierwszych trzech rodzajów władzy – nie można „nadawać” kierownikom wraz z powołaniem ich na stanowiska. Jednakże zazwyczaj zakłada się, że są oni w jakimś stopniu ekspertami (przynajmniej do chwili, kiedy się okaże, że nimi nie są). W najmniejszym stopniu uważa się, że zależna od stylu postępowania i osobowości danego człowieka władza odniesienia stanowi element stanowiska kierowniczego. Jednakże władza taka nie jest czymś wyjątkowym. Kiedy pracownicy starają się upodobnić do podziwianych przez siebie kierowników, mamy do czynienia z funkcjonowaniem władzy odniesienia.

Rozdział II

WŁADZA W ORGANIZACJI

2.1. Podstawowe cechy władzy w organizacji

W zasięgu naszych możliwości leży dokonanie pewnych czynów, do których brak nam **motywu**: wiedzielibyśmy, jak kupić broń, aby mordować ludzi, zranić uczucia ukochanej osoby, która nie potrafi się obronić, wjechać samochodem na zatłoczony chodnik, torturować zwierzę.⁶⁴

Wszyscy mamy **motywy** do zrobienia pewnych rzeczy, których jednak robić nie jesteśmy w stanie: ktoś nie chciałby zostać prezydentem lub senatorem, kupić luksusowy jacht, wydać milion dolarów na cele dobroczynne, podróżować po świecie kilka miesięcy, usunąć bezprawie, zrugać szefa?

Dwa czynniki współdziałają tu ze sobą: motywy i możliwości. Gdy brak motywów, możliwości stają się mało ważne; gdy brak tych drugich, motywacje są bezpłodne. Słowo „władza” nieprzypadkowo jest dwuznaczne, raz wskazując na stosunki międzyludzkie, drugi – na zdolności jednostki. W tym pierwszym, najczęstszym znaczeniu odsyła ono równocześnie do czynników zewnętrznych i wewnętrznych, podmiotowych; gdy któregoś z nich zabraknie, także i władza staje się problematyczna. Wymaga ona zarazem zdolności i możliwości, a ponieważ tak jednych jak i drugich może brakować, jest ona zjawiskiem tak nieuchwytnym i rzadkim. Ludzie sprawujący władzę i jej podlegający od co najmniej dwóch tysięcy lat starają się zgłębić zagadkę władzy, której natura uparcie opiera się tym wysiłkom.

Zrozumienie natury przywództwa wymaga uchwycenia istoty władzy, albowiem przywództwo jest jej specyficzną formą. Czterdzieści lat temu **B. Russell** nazwał władzę podstawowym pojęciem nauk społecznych „w tym samym sensie, w jakim energia jest podstawowym pojęciem fizyki”⁶⁵. To pociągająca

⁶⁴ James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 9 – 28.

⁶⁵ Russel B., *Power: A New Social Analysis*, Norton, Nowy Jork 1938,

metafora, która sugeruje, że źródła władzy mogą kryć się w najbardziej osobistych pokładach pragnień i potrzeb władców i władnych, podobnie jak wiatry i przyływy mórz, ropa i węgiel, atom i słońce są za sprawą człowieka źródłami fizycznej energii. Ale metafora pozostaje jedynie metaforą.

Czym jest władza? „Stopień, w jakim B znajduje się we władzy A”, mógłby ktoś powiedzieć, „to różnica maksymalnej siły, z jaką A może oddziaływać na B, i maksimum oporu, jaki B jest w stanie przeciwstawić A”. Usłyszawszy coś takiego, zaczynamy zastanawiać się nad A i B, X i Y, nad równaniami władzy. Czy mamy rozumieć te zmienne na wzór kul bilardowych, uderzających i uderzanych w grze jakiś bóstw? Czy też owe A, X i wszystkie inne mogące się tu pojawić litery alfabetu to byty mające własne pragnienia i potrzeby, ambicje i aspiracje? A jeśli kula jest posłuszna boskiemu graczowi?... Z pewnością formuła ta bardziej przypomina wywody fizyczne niż równania nad władzą w interesującym nas sensie; podkreśla wszakże jedną niesłychanie ważną sprawę: władza to **relacja** między osobami.

Władza, powiada Max Weber – używając tu niemieckiego słowa *macht* – „to prawdopodobieństwo, że jeden z uczestników społecznej relacji będzie w stanie niezależnie od oporów narzucić swoją wolę, przy czym obojętne jest, na czym owo prawdopodobieństwo się opiera”⁶⁶. Jest to sformułowanie użyteczne, przypomina nam bowiem, że nie ma jakiegokolwiek niezmiennego stosunku pomiędzy tym, co czyni S (sprawujący władzę), a tym, co robi P (podlegający władzy). ilekroć ktoś przekreśla kontakt, a światło się nie zapala, lub karci dziecko bez widocznych efektów, tylekroć pojawia się czynnik prawdopodobieństwa. Co jednak decyduje o stopniu prawdopodobieństwa? Motywy? Intencje? Możliwości? Umiejętności? Czy S działa na własną rękę, czy też powoduje nim czyjś potężniejsza władza? Aby odpowiedzieć na takie pytania, trzeba S, P, wszystkich innych aktorów, kije oraz kule umieścić w szerszym kontekście stosunków władzy, czyli ją samą uznać za **akt** zbiorowy. Władza i przywództwo stają się częścią systemu społecznej przyczynowości.

⁶⁶ Parson T., *The Theory of Social and Economic Organization*, Glencoe, Free Press.

Psychologiczna koncepcja władzy może rozwikłać niektóre z tych trudności; da także podstawę do zrozumienia relacji pomiędzy władzą a przywództwem. Podejście takie odwołuje się do kwestii już przez nas podkreślonej: władza to przede wszystkim pewien **stosunek**, a nie jakaś istotność, którą można podawać z rąk do rąk, jak nie przymierzając pręt lub ręczny granat. Trzeba tu uwzględnić **intencje czy cele władającego i władnego**, chodzi zatem o zachowanie kolektywne, a nie jednej tylko osoby. Władzę należy rozumieć jako proces, w którym **osoby ją sprawujące (S), działając z uwagi na pewne metody i cele, mają możliwość wywołania pożądanych zmian w zachowaniu człowieka lub zwierzęcia podlegającego władzy (P), oraz w otoczeniu, a pozwalają im na to zasoby władcze – także umiejętności – które wiążą się z tymi celami i zapewniają uzyskanie owych zmian**. Takie ujęcie władzy ujmuje trzy elementy jednego procesu: motywy i zasoby sprawujących władzę; motywy i zasoby podlegających władzy oraz relacje między tymi składnikami.

Sprawujący władzę może być osobą, która - żeby zacytować klasyczne sformułowanie Harolda Lasswella - „prywatne motywy przenosi na obiekty publiczne i racjonalizuje w terminach interesu publicznego”. Tak przywykliśmy do widoku osób ożywianych instynktem lub kompleksami władzy, tak jesteśmy uczuleni na przywódców, którymi powoduje „wola władzy”, tak często spotykamy się ze studiami, które źródłami pragnienia władzy czynią jakieś wcześniejsze niedosyty, że jesteśmy skłonni zakładać, iż jedynym motywem władania jest chęć zdominowania zachowań innych ludzi. „Czy jednak najwyższym celem **wszystkich** przypadków sprawowania władzy musi być władanie innymi?”⁶⁷ pyta David McClelland. Tak on jak inni psychologowie stwierdzają, że u osób o silnym pragnieniu władzy potrzeba ta może wyrastać nie z poczucia braku, lecz z innych doświadczeń. Jedno z badań pokazuje, że młodzi ludzie oglądający film z uroczystej inauguracji prezydentury Johna F. Kennedy’ego czuli się umocnieni i zainspirowani przez ówczesne wystąpienie uwielbianego przywódcy. Inni – wzrastając i ucząc się, że mają władzę przeciwstawiania się tym, którzy ich ograniczają – mogą odkrywać w sobie nie przeczuwane potencje wewnętrzne. To chociażby przypadek dzieci,

⁶⁷ McClelland D.C., Power: The Inner Experience, Nowy Jork 1975, Irvington.

które dostrzegają w sobie moc przeciwstawienia się matczynym poleceniom. One „odnajdują w sobie źródła siły, które pozwalają rozwijać samych siebie”.

Te i inne ustalenia przypominają nam, że motywy sprawujących władzę są daleko bardziej wielorakie niż tylko chęć podporządkowani sobie innych. To bardzo ważna korekta tradycyjnego obrazu władcy, który myśli tylko o tym, by narzucić podwładnym swą kontrolę. (Głównym motywem może tu być chęć narzucenia ograniczeń **samym** sobie.) co więcej różnorodne mogą być nie tylko motywy władających – pragnienia, potrzeby, oczekiwania itd. – lecz i ich cele. Niektórzy mogą przecież zabiegać nie tyle o władzę, ile o pewien status, o uznanie ze strony innych, prestiż, chwałę; mogą też dążyć do władzy jako jedynie instrumentalnego czynnika realizacji bardziej wzniosłych zamierzeń. Są psychologowie, którzy sądzą, iż potężnym motywem może być potrzeba spełnienia, kiedy samo **zdobycie** zamierzonego celu znaczy więcej od uzyskiwanej w ten sposób społecznej kontroli. Zdarzają się ludzie, którzy dzięki władzy kolekcjonują obrazy, samochody czy klejnoty; mogą kolekcjonować żony bądź mnie gwoli dominowania nad nimi, a bardziej z pragnienia zaznania miłości bądź imponowania. Dla innych władza może być źródłem nowych doświadczeń i ekscytacji, jeszcze zaś innych sprawowanie władzy może radować z tej przyczyny, iż pozwala im ujawnić – może samym sobie – talenty i wiedzę, zdolność do wykorzystania własnych potencji oraz do wpływania na otoczenie. Ludzie sprawni fizycznie potrafią rozkoszować się jazdą konno bądź narciarstwem w samotności, choćby nikt inny nie mógł podziwiać ich umiejętności.

Nie ulega jednak wątpliwości, że **istnieją władcy**, którzy pasują do klasycznych wizji stworzonych przez Michiavellego, Hobbesa czy Nietzschego – bądź też do współczesnych teorii władzy. Świadomie wykorzystują oni zewnętrzne zasoby (ekonomiczne, społeczno – psychologiczne, instytucjonalne), a także swe doświadczenie, umiejętności i wiedzę, aby skłonić inne osoby do postępowania, którego oni pragną. Kluczową rolę odgrywa tutaj owo „którego oni pragną”. Motywy władających mogą zgadzać się z chęciami podwładnych, ale mogą się też nie zgadzać. W tym przypadku decydują intencje S. Sprawujący władze mogą (lecz nie muszą) brać pod uwagę chęci i potrzeby podwładnych. Jeśli tak czynią, akceptują owe potrzeby tylko w takiej mierze, w jakiej jest to konieczne do

zrealizowania zamierzonych celów; kiedy trzeba wybierać pomiędzy urzeczywistnieniem własnych planów a zaspokojeniem potrzeb władnych, wybiorą te pierwsze. Władający nie są wolni w swoich poczynaniach. Są poddani – aż do zniewolenia – naciskom zewnętrznym i wewnętrznym. Kiedy jednak ich cele i pragnienia napotkają na opór, ten daje się kontrolować. Jeśli S pragnie igrzysk, a P chleba, pierwszy może manipulować pragnieniem drugiego w takim stopniu, aby dopomogło to w urządzeniu igrzysk. Na skraju widma możliwych typów sprawowania władzy mamy „czystą władzę”, której praktycy – Hitler, Stalin oraz inni podobni – nie napotykać pozornie na jakiegokolwiek ograniczenia, chociaż i oni muszą nieustannie zmagać się z okolicznościami.

Możliwość takiej kontroli odsyła do „podstawy władzy”, która z kolei **zależy od tych, którzy władzy podlegają**. Struktura owej podstawy władzy będzie odmienna w różnych kulturach i różnych sytuacjach. Czasami władający będą kontrolować czynniki wpływające na zachowania w sposób tak przemożny, że dysproporcja między podstawami władzy S i P oraz między możliwościami urzeczywistnienia ich celów będzie przytłaczająca. Przykładami takiej dysproporcji są nazistowskie obozy śmierci i komunistyczne ośrodki „reedukacji”. Dyktator jest w stanie fizycznie izolować podwładnych i poddać ich takim ograniczeniom, że nie mogą oni nawet odwołać się do jego sumienia – gdyby je miał – ani do współczucia ludzi żyjących na zewnątrz obozu lub kraju. W większości kultur bardziej typowa jest relacja mniej asymetryczna, w ramach której podstawa władzy umożliwia S znaczną kontrolę nad poczynaniami P, pozostawia jednak temu ostatniemu możliwości sprzeciwu. Przykładami takich sytuacji mogą być więzienia, armie, rodziny autorytarne czy obozy odosobnienia tego typu, jakie podczas drugiej wojny światowej stworzono w USA dla żyjących tam Japończyków. W wioskach, plemionach, szkołach, domach rodzinnych, grupach towarzyskich, zakładach pracy, związkach zawodowych, skupiskach miejskich, w miejscach, gdzie większość ludzi spędza większość swego życia, istnieje nieprzebrana mnogość relacji tego typu.

Jeśli władzę zdefiniujemy nie jako cechę, istotność czy obiekt posiadania, lecz jako **relację**, w której dwie lub więcej osób konfrontuje swe motywacje i odwołuje się do bardzo zróżnicowanych zasobów, obejmujemy wówczas swą uwagę

niezwykle szeroki zakres ludzkich zachowań. Problem władzy przestaje być wtedy ograniczony do wąskiej elity czy zespołu ludzi obdarzonych odpowiednimi uprawnieniami, a ona sama okazuje się wszechobecną, przenikającą wszystkie ludzie związki. Istnieje także tam, gdzie wcale się o nią nie zabiega. Ma swoją godność, ale jest też ciężarem. Wysoce asymetryczna, czasami nader okrutna racja władzy może na przykład występować wtedy, gdy jedna osoba kocha się w drugiej, ale bez wzajemności.

Skoro władza przyjmuje formy tak różnorodne, wszechobecne i subtelne, to występuje w nielicznych kombinacjach i szczegółowych kontekstach. A przecież zdarza się, iż ludzie uwikłani w jeden z tych kontekstów, charakterystyczną dla niego „miksturę władzy” traktują jako fundamentalną i uniwersalną, tworząc w efekcie rozbudowane opisy i teorie władzy, które w istocie odwołują się tylko do jednego jej modelu. Nawet podany przez Machiavellego sławny opis użycia i nadużycia władzy, chociaż stosuje się do innych kultur i epok, jest jednak z istoty ograniczony kulturowo, bynajmniej nie ujmując całej mnogości sytuacji i systemów. Najbardziej rozpowszechnione traktaty o władzy – jak ją zdobywać i jak powodować ludźmi – z reguły wiążą się z pewnymi szczególnymi sytuacjami, co może mieć też taki skutek, iż zajmujące się tym problemem osoby przestają przestrzegać inne konstelacje władzy.

Mimo tych wszystkich zawilóści pojawiają się próby sprowadzenia zjawiska władzy do pewnych jej atrybutów, co w dalszej kolejności pozwala na dokonywanie uogólnień czy nawet budowanie teorii. Użyteczne jest chociażby związane studium Roberta Dahla z 1968 r. jednym z rozważanych przezeń wymiarów jest rozkład władzy: jej koncentracja i rozproszenie pomiędzy osoby mające zróżnicowane wpływy w takich układach politycznych, społecznych i ekonomicznych, jak obszary geograficzne, kasty i klasy, hierarchie statusu, grupy zawodowe, struktury wymiany informacji i tak dalej. Innym wymiarem jest zakres władzy: stopień w jakim jest ona ograniczona do pewnego obszaru bądź też obejmie ich wielkość. Dahl zauważa, że ludziom, którym przysługuje znaczna władza w pewnego typu działalności, mogą w innych takich kręgach znaczyć stosunkowo mało. Jeszcze czymś innym jest **zasięg** władzy: liczebność i charakter podwładnych w zestawieniu z liczebnością tych,

których dana relacja władzy nie obejmuje. Prezentacja Dahla nie odbiega zbyt od koncepcji zakresu i siły władzy przedstawionej wcześniej przez Lasswella i Kaplana⁶⁸.

Częściej spotykanym sposobem grupowania danych dotyczących władzy jest ocenianie jej w kategoriach siły i obszaru, na którym władza jest sprawowana. Edward Lehman⁶⁹ powiada, że tam, gdzie chodzi o stosunek między jednym S i jednym P, mamy do czynienia z mikrowładzą. W większości wypadków stykamy się jednak z wielkością członów relacji: władza jest tu relacją między licznymi S i licznymi P. W miarę tego, jak zwiększa się ich liczebność, geometrycznie zwiększa się liczba układów między nimi. Makrowładza, utrzymuje Lehman, ma swoje własne cechy; występujące w niej wielostronne stosunki przyczynowe między nimi, to jednak przy dzisiejszych technikach gromadzenia i analizy danych masowe procesy władania i wspierania władzy potrafimy zrozumieć lepiej niż bardziej ulotne interakcje, które występują na poziomie mikrowładzy.

Niezależnie jednak od zakresów i kontekstów podstawowy proces pozostaje zawsze taki sam. **Sprawujący władzę sięgają po te zasoby z jej podstawy, które mają znaczenie dla ich motywów oraz dla motywów i zasobów osób podlegających władzy.** Owa podstawa władzy może być wąska i uboga, ale mogą też stworzyć ją bogate i różnorakie zasoby, które pozwalają na długotrwałe i rozległe sprawowanie władzy, co jednak w niczym nie zmienia istoty samego procesu. Powodowany przez osobiste motywy S wykorzystuje zwolenników, fundusze, ideologię, instytucje, stare przyjaźnie, znajomości polityczne, swój status, swoje umiejętności kalkulacji, osądu, przekonywania, gospodarowania czasem, aby uaktywnić wszystkie czynniki wiążące się z motywami osób, nad którymi S chce sprawować kontrolę – nawet jeśli w ostatecznym rozrachunku władający nie będzie liczył się z wartościami i celami podwładnych – w pełni analogiczne do sytuacji, gdy ktoś gromadzi maszyny, surowce, ludzi i ekspertyzy techniczne, aby zbudować tamę czy wykarczować las.

⁶⁸ Lasswell H.D., A. Kaplan, *Power and Society*, New Haven, Connecticut, Yale University Press 1950.

⁶⁹ Lehman E.W., *Toward a Macrosociology of Power*, *American Sociological Review*, nr 34 1969.

Władza ma liczne twarze i występuje w różnych formach. Może być tak widoczna jak mundur policyjny czy pałka, albo tak dyskretna jak szept polityków w kącie sali, jej obecność może być wręcz namacalna albo też może być tylko potencją, do której można odwołać się w razie chęci. Może pojawić się w postaci pieniądza, powabu erotycznego, autorytetu, rozporządzeń administracyjnych, charyzmy, broni, zespołu specjalistów czy narzędzi tortur. Wszystkie te zasoby muszą mieć jednak jedną cechę wspólną: **muszą wiązać się z motywacjami osób poddawanych władzy**. Nawet najstraszliwsze wybryki władzy, takie jak uwięzienie, tortury czy pozbawienie jedzenia i picia, mogą nie wpłynąć na podstawie masochisty bądź męczennika.

2.2. Władza w odniesieniu do przywódców i zwolenników

Przywództwo jest jednym z aspektów władzy, zarazem jednak stanowi proces oddzielny, posiadający własną dynamikę.

Sprawuje się **władzę** nad innymi osobami, kiedy jej potencjalni dysponenci, motywowani przez pragnienie osiągnięcia własnych celów, wyszukują w podstawie swej władzy zasoby (ekonomiczne, militarne, instytucjonalne czy sprawnościowe), które pozwalają im wpływać na zachowanie podwładnych dzięki uruchomieniu ich motywacji związanych tak z owymi zasobami, jak i z celami. Działania te są podejmowane w imię urzeczywistnienia celów **władających, zupełnie niezależnie od tego, czy pokrywają się z celami podwładnych**. Zdarza się wprawdzie, że władający uzyskują wpływ na ludzi poprzez takie wykorzystanie podstaw władzy, że bezpośrednio, fizycznie kontrolują zachowania innych – jak podczas wojny czy okupacji – bądź też pozbawiają ich podstawowych dóbr; są to wszakże skrajne przypadki władania, zależne od warunków czasu, kultury i charakteru osób, a ponadto bardzo często przejściowe i autodestrukcyjne.

Z przewodzeniem ludziom mamy do czynienia wtedy, kiedy pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje zwolenników. Chodzi tutaj o

relacje zamierzeń wspólnych zarówno przywódcom jak i zwolennikom, jak w przypadku Lenina żądającego pokoju, chleba i ziemi. Mówiąc krótko, przywódcy, mający własne motywy i dysponujący określoną podstawą władzy, uruchamiają motywacje zwolenników, aby urzeczywistnić cele ich i swoje. Chodzi nie tylko, jak zawsze w sytuacji władzy, o uwzględnienie motywacji, lecz także o urzeczywistnienie celów przez owe motywacje wyznaczanych. Przywództwo rozgrywa się w warunkach konfliktu bądź rywalizacji, gdyż liderzy współzawodniczą, odwołują się do motywacyjnej bazy potencjalnych zwolenników. Natomiast naga władza nie dopuszcza współzawodnictwa czy konfliktu, gdyż nie chodzi w niej o zaangażowanie podwładnych.

Przywódtwo jest szczególnym typem władzy. Podobnie jak władza, jest ono relacyjne, kolektywne i zorientowane na cele. Realizacja celów jest czynnikiem wspólnym przywództwa i władania, atoli – przynajmniej na krótką metę – zakres i zasięg przywództwa są bardziej ograniczone niż w przypadku władzy. Przywódcy nie ignorują motywów swych zwolenników, chociaż mogą dawać jednym z owych pobudek prymat nad innymi. Przewodzą innym istotom, nie zaś rzeczom (powiedzieć przy tym rozumieniu, że przewodzą zwierzętom, można tylko wówczas, jeśli uwzględniają ich motywacje, kiedy więc prowadzą je do miejsca schronienia, a nie na rzeź). Kontrola nad **rzeczami** – narzędziami, surowcami, pieniędzmi, energią – jest aktem władzy, ale nie jest przewodzeniem, rzeczy bowiem wyzbyte są motywów. Traktować ludzi jak przedmioty może władca, ale nie przywódca. Wszyscy przywódcy są potencjalnymi bądź aktualnymi władcami, ale nie odwrotnie.

Takie określenie władzy i przywództwa różni się od innych propozycji. Lasswell i Kaplan twierdzą, że władza musi brać pod uwagę to, co jest cenione przez ludzi. Ja utrzymuję, że musi ona uwzględnić to, co wartościowe dla władających, akceptując potrzeby i wartości **podwładnych** tylko w tej mierze, w jakiej jest to nieodzowne do ich wyzyskania. **Kenneth Janda definiuje władzę jako „zdolność wywołania u innych zmian zachowań, która będzie zgodna z ich ustalonymi wzorcami”**. Zgadzam się z tym określeniem, jeśli owe wzorce wspomagają realizowanie celów władającego. U Andrew McFarlanda znajdujemy

następujące sformułowanie: „Jeśli powodowane przez przywódcę zmiany są zgodne z jego zamierzeniami, sprawuje on władzę; jeśli te zmiany nie są przez niego ani zamierzone, ani chciane, ma on na innych ludzi wpływ, ale nie władzę...” Proponowane tu pojęcie wpływania na innych wydaje mi się nieistotne i zbędne. Moim zdaniem przywódca jest co prawda bardzo specyficznym i ogromnie uzależnionym od warunków, lecz najbardziej skutecznym spośród dysponentów władzy, jeśli oceniać to z punktu widzenia „rzeczywistej zmiany”, która zostaje ostatecznie uzyskana. Roderick Bell i dwaj pozostali autorzy książki *Political Power* (1969)⁷⁰ dowodzą, że władza to bardziej stosunek niż istność – czyli coś „czego można dotknąć, co można powąchać lub schować do beczki”, natomiast ja, zgadzając się z tezą o relacyjności władzy, podkreślam zarazem, że pewny element „podstawy władzy” odgrywa tu istotną rolę, niezależnie od tego, czy będzie to beczka piwa, dynamitu czy atramentu.

Kluczową zmienną stanowi oczywiście cel. Niektórzy uznają za przywódców tych, dzięki którym zwolennicy dokonują czegoś, czego w innej sytuacji by nie zrobili, albo też tych, którzy nakłaniają zwolenników do zrobienia tego, czego oczekują od nich wodzowie. Zgodnie z moją definicją, można mówić o przywództwie, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje – pragnienia i potrzeby, aspiracje i oczekiwania – wspólne jednym i drugim. Cała zaś sztuka przewodzenia zasadza się na umiejętności dostrzegania i realizowania owych wspólnych celów.

W przeciwieństwie do czystego władania, przywództwa nie można przeto oddzielić od potrzeb i celów tych, którzy mu podlegają. Istotą relacji między przywódcą a jego zwolennikami jest współoddziaływanie na siebie osób, które dążąc do celów wspólnych lub przynajmniej zbieżnych, odwołują się do odmiennych poziomów motywacji i władczych potencji. Owo współoddziaływanie może jednak przybierać dwie zasadniczo różne formy. W pierwszym przypadku będę mówił o przywództwie **transakcyjnym**. Mamy z nim do czynienia wtedy, kiedy jedna osoba inicjuje kontakt z innymi w intencji wymiany czegoś, co jest wartościowe dla każdej ze stron. Wymiana taka może mieć charakter ekonomiczny,

⁷⁰ Bell R., D. Edwards, i R. H. Wagner, *Political Power*, Nowy Jork, Free Press 1969.

polityczny lub psychologiczny. Jako przykłady można wskazać: wymianę dóbr rzeczowych lub rzeczy na pieniądze; pozyskiwanie przez kandydata głosów obywateli, których ma reprezentować; pozyskiwanie przez pracodawcę głosów tych, którzy prawo ustanawiają; gościnność w zamian za gotowość do wysłuchania zwierzeń gospodarza. Każda ze stron takiej transakcji jest świadoma zasobów i postawy partnera; każda traktuje drugą jako **osobę**. Ich cele są ze sobą powiązane co najmniej w takiej mierze, że są wplecione w proces wymiany i dzięki niemu mogą być realizowane. Niemniej relacja taka nie wykracza poza owe granice. Nie ma niczego, co trwale wiązałoby ze sobą jej uczestników, dlatego też mogą oni rozejść się w różne strony. Akt przywództwa dokonał się wprawdzie, nie zespolił jednak lidera i jego zwolenników we wspólnym i nieprzerwanym dążeniu do wyższego celu.

Rzecz będzie się przedstawiać się odmiennie z przywództwem transformacyjnym. Mamy z nim do czynienia wtedy, kiedy przywódcy i ich zwolennicy wchodzić we wzajemne związki, które wynoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele, wprawdzie na początku powiązane, ale oddzielnie, zlewają się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują teraz nie jako wzajemnie równoważące się, lecz jako wspomagające wspólny cel. Przywództwo tego typu bywa określane na różne sposoby, czasami ironicznie: mobilizacja, inspiracja, pouczanie, nawracanie, kaznodziejstwo itp. Jest oczywiste, że realizacja taka może przybierać postać moralizatorstwa, ale w tym przypadku najistotniejszy jest fakt, iż jej z gruntu moralny charakter polega na podniesieniu się na wyższy poziom zachowań oraz etycznych aspiracji tak lidera, jak i tych, którzy z nim współdziałają. W efekcie czego przekształceniu ulegają wszyscy. Najlepszego może współczesnego przykładu takiej sytuacji dostarcza M. Ghandi, który, z jednej strony, rozwinął i uszlachetnił pragnienia i oczekiwania milionów Hindusów, a z drugiej w procesie tych przekształceń sam wzbogacił swoją osobowość. Przywództwo takie jest dynamiczne w tym sensie, że liderzy w pełni angażują się w stosunki ze swymi zwolennikami, którzy zainspirowani stają się bardziej aktywni, sami częstokroć podejmują się przywództwa. Istotą takiego przywództwa wykraczającego poza stan wyjściowy jest zaangażowanie. Czyste władanie nie

może mieć ani charakteru transakcyjnego, ani przekształcającego; są to możliwości otwierające się wyłącznie przed przywództwem.

Chociaż w działaniu nie można oddzielić przywódców od zwolenników, istnieje jednak między nimi różnica. To przywódca zapoczątkowuje związek z tymi, którzy są prowadzeni; to on tworzy więzy pozwalające na komunikowanie się i wymianę. Osoba, która ubiega się o to stanowisko publiczne, postępuje tak, gdy zaczepia potencjalnych wyborców na ulicy; kiedy jednak polityka nagabuje ów potencjalny wyborca, wtedy to on, chociażby przez krótką chwilę, pełni funkcje przywódczą. Przywódca bardziej starannie od swych zwolenników ocenia ich motywacje, przewiduje reakcje na inicjatywy i ocenia ich postawy władzy. To przede wszystkim on zabiega o utrzymanie i ożywienie kontaktów ze zwolennikami; on też odgrywa główną rolę tam, gdzie chodzi o urzeczywistnienie wspólnego celu. Wreszcie, co zdecydowanie najważniejsze, to przywódca troszczy się o motywacje zwolenników, ich pragnienia i potrzeby, starając się w ten sposób **niezależną siłą, która przetwarza motywacyjną bazę zwolenników, zaspokajając ich motywacje.**

Pewne formy władzy i pewne formy przywództwa stanowią ekstrem całego kontinuum władzy. Na jednym krańcu mamy władzę absolutną, która „absolutnie demoralizuje”, oznaczając także absolutny przymus. Istotą takiej władzy jest możliwość, by władca, jeśli ma tylko po temu odpowiednie motywacje, zupełnie nie liczył się z motywacjami i potencjalnymi podwładnymi. Władza taka uprzedmiotawia swych podwładnych, zmienia ich w rzeczy. Ale uprzedmiotowieniu i odczłowieczeniu stają się także jej dysponenci. Wedle Richarda Hughesa⁷¹, dla Hitlera nie istniały w świecie inne osoby niż on sam; poza tym były tylko „rzeczy”. Zdaniem sowieckiego lingwisty i dysydenta. Przeciętny obywatel Rosji nie identyfikuje się z rządem. „Dla nas władza po prostu jest jak wiatr, jak ściana, jak niebo. Jest czymś słabym, niezmiennym. Ludzie przyjmują ją do wiadomości i ani myślą o jej zmianie, z wyjątkiem bardzo, bardzo nielicznych...”.

Na drugim końcu widzimy przywódcę tak uwrażliwionego na motywacje potencjalnych zwolenników, że obie te role ściśle uzależniają się od siebie.

⁷¹ Hughes R., *The Fox in the Attic*, Nowy Jork, Harper and Row 1962.

Niezależnie od tego, czy będzie to przywództwo transakcyjne czy transformacyjne, motywy, wartości i cele lidera i zwolenników zlewają się ze sobą. Może przeto wydawać się, że absolutnym przeciwieństwem dla nagiej władzy jest owo zespolenie przywódcy i przewodzonych, nader dramatycznie przedstawione w literackich opowieściach o osobach bez reszty uzależnionych od rodziców, żon, ukochanych. Analiza tych skrajnych sytuacji nie nastęrcza zbyt wielu kłopotów. Widok osoby, która absolutnie dominuje nad innymi jest przygnębiający. Zgłębienie natury owych ekstremalnych relacji jest jednak niezbyt pociągające intelektualnie, brak tu bowiem złożoności i konfliktu. Sytuacja, w której jedna osoba podporządkowuje się drugiej, nie jest bynajmniej zespoleniem opartym na wzajemnym poszanowaniu. Podporządkowanie takie jest jedynie subtelną odmianą brutalnej władzy, choćby i sprawowanej z przyzwoleniem ofiary.

Bardziej zawile są związki przywódcy i zwolenników, które układają się pomiędzy skrajnościami brutalnej władzy i absolutnej wzajemności. Pojawiające się tutaj kwestie teoretyczne i praktyczne nie są oczywiście ani dla badaczy, ani dla praktyków władzy. jedną z takich kwestii jest pomiar władzy (bądź przywództwa). Przyjęło się, iż mierzymy każdy z zasobów, na których opiera się władza, a następnie sumujemy owe szacunki: liczebność popleczników, plus dostęp do władzy, plus zasoby finansowe, plus umiejętności, plus „popularność”, plus dostęp do informacji, a wszystko to odniesione do podobnie mierzonej siły czynników przeciwstawnych. Wszelako wyliczenia te pomijają istotny element, jakim są motywacje i cele, i dlatego nie mogą być traktowane jako miarodajne.

Inny z kontrowersyjnych sposobów pomiaru odwołuje się do reputacji. Badacze starają się uzyskać od kompetentnych obserwatorów oceny roli i zasobów przywódców wspólnoty (niesłuchanie trudnym zadaniem jest dokonanie takich pomiarów w skali narodu). Zasadnicze wątpliwości powstają tutaj w związku z wiarygodnością ocen, stopniem zgodnego zrozumienia władzy i przywództwa przez badających i badanych oraz współmierności władzy w różnych sferach decyzyjnych. Jeszcze inny projekt badania władzy i przywództwa odwołuje się do teorii powiązań, polegający na skrupulatnym odtwarzaniu związków komunikacyjnych pomiędzy dysponentami władzy w różnych sferach, np.

gospodarczej i militarnej. Problem polega tu na tym, że komunikacja może wprawdzie ułatwić władanie czy przewodzenie, lecz nie może być uznana za ich substytut.

Proponowany przeze mnie pomiar władz i przywództwa daje się wyrazić całkiem prosto, lecz jego przeprowadzenie wcale nie jest proste. **Miarą władzy i przywództwa jest stopień uzyskania zamierzonych efektów.** Nie może to być problem czysto teoretyczny. I faktycznie, w praktyce życia politycznego zasoby władzy oraz motywacje prezydentów, premierów i partii politycznych oceniane są wedle stopnia, w jakim realizowane są prezydenckie obietnice czy partyjne programy. Zmiennymi są tutaj zarówno zamierzenia (funkcja motywacji), jak i możliwości (funkcja podstawy władzy), ale ostatecznie testem zakresu i jakości władzy czy przywództwa jest stopień faktycznego dokonania obiecywanych zmian.

W badaniach nad władzą i przywództwem pojawiają się wszakże jeszcze inne, nie mniej poważne problemy. Jednym z nich jest stopień, w jakim władzę i przywództwo sprawuje się nie mocą pozytywnych działań, lecz zaniechań i braku decyzji. Kolejna trudność powstaje w związku z faktem, że władzę i przywództwo często sprawuje się nie przez bezpośrednie odniesienie do celów etapowych. Należy pytać nie tylko o to, czy S ma władzę zrobienia X wobec P, ale także o to, czy S może nakłonić bądź zmusić P, aby zrobił Y wobec Z. Istnienie władzy bądź przywództwa w formie wielowątkowych sił, które działają długoplanowo, tyleż bezpośrednio co pośrednio, musi być widziane na tle szerszego kontekstu przyczynowości historycznej. Na koniec trzeba ponadto uznać istnienie kłopotliwego problemu wydarzeń historycznych nie kontrolowanych przez konkretne osoby, które skądinąd mają możliwości przewidzenia rozwoju wypadków i wpłynięcia na ich bieg, a więc mogą być obarczone odpowiedzialnością za nie. Trudno nie przychylić się tutaj do opinii C. Wrighta Millsa, że w tych sytuacjach większą rolę odgrywa los niż władza niż przywództwo.

Mając w pamięci wszystkie te komplikacje, z pewnością postąpimy słusznie, jeśli do problemu władzy i przywództwa podejmiemy z pewną dozą zarówno pokory, jak i śmiałości. Bez wątpienia należy bronić się przed niefrasobliwością, z jaką nijako automatycznie przyjmuje się, że kontrole nad wspólnotami, grupami,

instytucjami i całymi narodami sprawują „elity”. W badaniach społecznych i politycznych nie łatwo obejść się bez pewnych pojęć i technik wypracowanych przez „elitarne” koncepcje władzy; niemniej „elitaryzm” nader często przystępuje do oceny i analizy zjawiska władzy już z góry nastawiając się na jej określony rodzaj i stopień. Teorie takie dopuszczają się wielkiego błędu, kiedy władzę i przywództwo określają na podstawie zasobów dostępnych dla tych, których z góry uznano za władców i przywódców, zupełnie zaniedbując kluczową rolę motywacji liderów i zwolenników. Każdy dobry detektyw wie, że trzeba szukać nie tylko narzędzia, ale i motywu.

2.3. Przywództwo a władza – zasypywanie intelektualnej luki

Może wydawać się zastanawiające, że po stuleciach doświadczeń z panującymi, z władzą królewską, kościelną i militarną, ludzkość dokonała tak wielkiego postępu, jeśli chodzi o rozumienie przywództwa, zrozumienie, które koncentrowałyby się na roli podwładnych i zwolenników. Wyjaśnienia tego stanu rzeczy trzeba poszukać, po pierwsze, wskazując na pewną ślepą uliczkę, w którą zabrnęła myśl polityczna, i po drugie – na nieadekwatność danych empirycznych.

Pierwszą kwestię dobrze ilustruje podana przez Platona metafora statku. „Weź więc pod uwagę” – powiada Platon – „takie oto zdarzenie. Kapitan statku przewyższa wszystkich na okręcie wielkością i siłą, a tylko przygłuchy jest i ma jakiś krótki wzrok, a na sztuce żeglarskiej też się mało rozumie” między członkami załogi dochodzi do dzikich kłótni; każdy sądzi, że ma prawo kierować statkiem, jakkolwiek byłby niedoświadczony w sternicznym rzemiośle. Marynarze nastają na kapitana, domagają się, żeby im przekazał ster; kiedy ten odmawia, przejmują władzę i włamują się do ładowni. „Do tego chwalą jako znakomitego żeglarza i nazywają zwołanym sternikiem i znawcą okrętu każdego, kto potrafi razem z nim rękę przykładąć do tego, żeby im władza przypadła w udziale. O prawdziwym sterniku nie mają bladego pojęcia, nie przeczuwają nawet, że on powinien interesować się porami roku i dnia, i niebem, i gwiazdami i wiatrami, i wszystkim, co leży w zakresie umiejętności, jeżeli ma być naprawdę przygotowany do

prowadzenia okrętu”. Prawdziwy sternik, dodaje Platon, zostałby przez buntowników uznany za wariata i darmozjada.

Platon występował w imię pewnego typu autorytetu: prawdziwego filozofa, artysty, eksperta. Wysztygając marynarzy, którzy nie dopuściliby do sterów prawdziwego żeglarza, Platon broni statusu filozofa – króla i jego zauszników, zupełnie natomiast nie rozważa zasadnych wątpliwości załogi: jej nieufności wobec ekspertów w ogóle, zastrzeżeń wobec tego właśnie eksperta i jego przydatności dla tego właśnie statku, ani też nie bierze pod uwagę jej własnych potrzeb, aspiracji i dążeń. Przez całe wieki po Platonie taki właśnie ekspert był uosobieniem autorytetu, jednak późniejsze rewolucje w nauce uczyniły przedmiotem ataków autorytety nieporównanie bardziej wyedukowane i dysponujące wiedzą o wiele bardziej rozbudowaną. Okazało się bowiem, że aspiracje kapitanów i nawigatorów i nawigatorów do górowania nad innymi są często fałszywe. W dalszym ciągu lekarzy, naukowców czy teologów uznaje się za „autorytety”, chociaż ich ekspertyzy mogą okazać się problematyczne, doktryny – nietrwałe, a cele, dla jakich ferują swoje opinie – zbieżne z problemem publicznym.

Autorytet i zwierzchność uznawano najczęściej za pewną własność. W efekcie doktryna zwierzchnictwa zbudowanego na autorytecie uległa w czasach najnowszych skostnieniu, fragmentalizacji i trywializacji. Pozostała jeszcze własnością prawicy, czy nawet faszystów. B. Mussolini zastąpił wolność, równość i braterstwo, autorytetem, porządkiem i sprawiedliwością. Hanna H. Arendt mogła nie bez racji ubolewać, że pojęcie przywództwa straciło w ogóle na znaczeniu; mało kto chciałby chyba polemizować z tezą, iż terminowi temu brakuje dziś wyrazistej treści. Nie chodzi jednak tylko o zniknięcie przestarzałego pojęcia – twory teoretyczne, podobnie jak polityczne imperia, dojrzewają, rozkwitają i starzeją się – lecz o to, iż autorytet nie znalazł doktrynalnego ujęcia, które odpowiadałoby duchowi współczesności. Nie pojawiła się jakakolwiek nowa, zdemokratyzowana i zradykalizowana koncepcja, która starałaby się uchronić to, co autentyczne i ważne w zjawisku autorytetu i opartej na nim zwierzchności, dając w ten sposób podstawę wizji przywództwa ożywianej pragnieniem takich cech, jak: prawość, autentyzm, rzutkość i moralna pasja. Max Weber, Carl Friedrich i inni starali się nadać tym

pojęciom nowe znaczenie i nową żywotność, lecz nie odnieśli widocznych sukcesów; przedstawiona przez Wilfredo Pareto słynna koncepcja „wymiany elit” skupiła się przede wszystkim na problemie promocji nowych talentów i umiejętności. Wszyscy ci myśliciele, podobnie jak budowniczy całej wielowiekowej tradycji, na relację panujący – podwładni spoglądali z góry, nie zaś z dołu, nie z punktu widzenia chłopskiego poletka czy warsztatu fabrycznego. W rezultacie w epoce zdecydowanie bardziej demokratycznej problemu autorytetu nigdy nie postawiono w zdecydowanie nowy sposób.

Jaka przyszłość czeka naród, który, z jednej strony, suwerenem ogłosił lud i wyniósł na szczyty ludzi mówiących i rządach ogółu (przywódców w rodzaju Jeffersona, Jacksona, Lincolna), zarazem jednak na większościowe grupy i ich przywódców nałożył system ograniczeń najbardziej chyba wymyślnych w całej historii rządów konstytucyjnych? Jak zwykle Amerykanie spróbowali zachować to, co najlepsze w obu rozwiązaniach. Niemal nienaruszony pozostał układ ograniczeń i barier, na które natykają się przywódcy; zarazem zaakceptowano pojawienie się potężnej władzy wykonawczej, co było dziełem przede wszystkim obecnego stulecia. Marksisci amerykańscy dowodzili, że państwem będą kierować nie przywódcy, lecz technicy – prozaiczni funkcjonariusze rządu, zgodnie ze słowami Engelsa: „doglądających rzeczywistych interesów społeczeństwa”. Z kolei amerykańscy progresywiści przywództwo opatrywali nazwą bossizmu i orędowni za takimi antyprzywódczymi i wymierzonymi w partie polityczne rozwiązaniami, jak inicjatywa obywatelska, referendum czy odwołanie delegatów. Za porażkę intelektualną należy zarazem uznać fakt, że nie powstała żadna poważna teoria przywództwa, podczas gdy historycy i politolodzy z zachwytem mówili i mówią o poszczególnych liderach – zwłaszcza prezydentach – którym udawało się przełamywać bariery kompetencyjne i prawne, a którzy niekiedy zaczęli też – jak Woodrow Wilson – moralizować o zapotrzebowaniu na przywódców w sferze edukacji i polityki.

Niewykluczone zresztą, że taka teoria nie mogła w ogóle powstać z racji braku wiarygodnych i szczegółowych danych, które dotyczyłyby opinii publicznej, mass, wyborców, zwolenników. Dawni myśliciele bynajmniej nie lekceważyli

psychologii poddanych. Ostatnie dziesięciolecia przyniosły jednak ogromne przemiany w teoriach kształtowania opinii publicznej oraz w technikach badania społecznych postaw, aspiracji i celów, a także pojawiły się frapujące badania psychologiczne nad kształtowaniem się, strukturą, cechami i przemianami opinii, postaw, wartości, potrzeb i aspiracji jednostkowych. Dzięki wszystkim tym nowym czynnikom można dziś wniknąć w naturę reakcji zwolenników na poczynania przywódców w stopniu, który był nieosiągalny jeszcze pół wieku temu. Międzykulturowe porównania ruchów masowych i wartości społecznych pozwolą nam uniknąć jednostronnych interpretacji zwierzchności i władzy, a także przyczynią się do tego, by relacja przywódcy – zwolennicy była traktowana jako fragment znacznie rozleglejszego układu przyczynowości społecznej. Być może dzięki temu uda się nam zasypać intelektualną lukę między płodnymi kanonami autorytetu a nową i generalną teorią przywództwa.

Rozdział III

LEGITYMIZACJA WŁADZY

3.1. Podstawowe wymiary legitymizacji władzy

Dla zrozumienia pojęcia „legitymizacji władzy” zasadnicze znaczenie ma uchwycenie jego wielowymiarowego charakteru. Pojęcie to zawiera trzy odrębne, jakościowo różne elementy. Możemy powiedzieć, że władza jest legitymizowana o ile:

- jest zgodna z ustalonymi regułami;
- reguły te znajdują usprawiedliwienie w przekonaniach zarówno sprawujących władzę, jak i podporządkowanych tej władzy;
- istnieją przejawy akceptacji określonych stosunków władzy ze strony podporządkowanych.

Są to trzy poziomy legitymizacji: reguł, przekonań i zachowań. Nie są one alternatywne, lecz uzupełniają się współtworząc legitymizację określonych stosunków zależności. Wszystkie trzy dostarczają podporządkowanemu moralnych podstaw dla jego uległości lub współpracy ze sprawującym władzę. Każdy z nich posiada jednak autonomię i charakterystyczną formę deficytu legitymizacyjnego.

Najbardziej podstawowym poziomem legitymizacji jest poziom reguł. **Władza jest legitymizowana przede wszystkim wtedy, gdy nabywa się ją i sprawuje zgodnie z przyjętymi regułami (reguły władzy).** Mogą to być reguły niepisane, należące do nieformalnej konwencji lub też sformalizowane w postaci pewnych kodeksów bądź postanowień. Nacisk na formalizację wyrasta zazwyczaj z potrzeby rozstrzygnięcia sporów w oparciu o precyzyjne, dające się zastosować reguły, ale nawet tam, gdzie pewna formalizacja jest dobrze rozwinięta, nadal znaczną rolę odgrywa konwencja lub ustalony zwyczaj. Nadal też istnieją możliwości prowadzenia sporów prawnych, choć charakterystyczną cechą każdego systemu prawnego jest uznawanie autorytetu, którego rozstrzygnięcia są ostateczne.

Przeciwieństwem legitymizacji na poziomie reguł jest **nielegalność władzy**. Władza jest nielegalna wówczas, kiedy nabyta została z pogwałceniem reguł (przywłaszczenie, uzurpacja), lub jest sprawowana w sprzeczności z nimi. Nielegalne nabycie władzy pociąga zazwyczaj głębsze konsekwencje niż naruszenie reguł jej sprawowania, chociaż zależy to od wagi tego naruszenia oraz od tego, czy jest ono jednorazowe, czy też powtarza się. Tam, gdzie reguły władzy są łamane bez przerwy, możemy mówić o chronicznym braku legalności.

Zgodność z prawem nie jest wystarczającą podstawą legitymizacji, skoro same reguły nabycia i sprawowania władzy wymagają usprawiedliwienia. W ten sposób przechodzimy na drugi poziom legitymizacji: **władza jest legitymizowana, o ile reguły władzy znajdują poparcie w przekonaniach stron związanych stosunkami władczymi**. Władza musi: pochodzić od uznanego autorytetu; reguły – zabezpieczać odpowiednie kwalifikacje osób sprawujących władzę, a struktura władzy – być postrzegana jako służąca przede wszystkim interesom ogólnym, nie zaś interesom osób sprawujących władzę. Te uzasadnienia, z kolei zależą od panujących w danym społeczeństwie przekonań o tym, co jest prawomocnym źródłem autorytetu, jakie cech sprawującego władzę są pożądane i w jaki sposób jednostki mogą je nabywać, a także wyobrażeń na temat interesu ogólnego, wzajemnych korzyści oraz społecznych potrzeb, które określony system władzy zaspokaja.

W żadnym społeczeństwie owe przekonania nie są jednolite. Jedną z podstawowych cech stosunków władczych jest nierówność pozycji, społecznych szans i odrębność wyznawanych wartości, istniejąca pomiędzy grupami posiadającymi władzę i grupami podporządkowanymi. Jednakże bez minimum wspólnych przekonań nie ma podstaw, na których oprzeć się mogą usprawiedliwienia reguł władzy. Naturalnie, to co uważane jest za adekwatne lub wystarczające usprawiedliwienie łatwiej kwestionować niż to, co jest pewnie obowiązujące. Przy rozstrzygnięciu takich kwestii nie można odwołać się do żadnego ostatecznego autorytetu. Mimo to, logika i przekonania danego społeczeństwa narzucają na wszelkie usprawiedliwienia wyraźne warunki wiarygodności.

Reguły władzy nie są legitymizowane w takim stopniu, w jakim nie mogą znaleźć usprawiedliwienia w sferze panujących przekonań – z powodu braku ich elementarnej zgodności, za przyczyną zmiany przekonań, która pozbawia istniejące reguły wsparcia – w sytuacji zanikającej wiary w wyższość cech, które są dziedziczone albo z powodu zmieniających się warunków, które czynią funkcjonujące usprawiedliwienia niewiarygodnymi, aczkolwiek same przekonania nie ulegają zmianie.

Trzeci wymiar legitymizacji zakłada czynne przyzwolenie ze strony podporządkowanego na zależności władcze - przyzwolenie wyrażające się w konkretnych zachowaniach. Znaczenie takich z nich, jak: zawarcie umowy ze zwierzchnikiem, założenie przysięgi posłuszeństwa lub udział w wyborach polega na tym, że jest to wkład do legitymizacji stosunków władzy.

Po pierwsze, zachowania te posiadają moc tworzenia subiektywnej identyfikacji z układem władczych zależności, bez względu na osobiste motywy, leżące u podstaw. Natomiast zachowania wyrażające przyzwolenie – nawet jeżeli podejmowane są wyłącznie ze względu na interesy osobiste – wprowadzają do stosunków władczych moralny komponent, a także tworzą normatywne zobowiązania wobec osób w nie zaangażowanych. Po drugie, zachowania, o których mowa, mają znaczenie publicznych deklaracji i symboli. Są wyrazem i potwierdzeniem pozycji jednostek, które posiadają władzę; mogą być przez nie użyte wobec osób trzecich, nie zaangażowanych w relacje podległości (lub nie wyrażających zgody na te relacje) jako potwierdzenie osiadania legitymacji władczej; ubiera się je zazwyczaj w różne formy wyrafinowanego ceremoniału.

Niektórzy badacze wyrażają pogląd, że aktywne przyzwolenie jest charakterystycznym składnikiem legitymizacji związanej z nowoczesną tradycją liberalną i dlatego nie może być brane pod uwagę w wypadku społeczeństw odmiennego typu. Rozumowanie to zawęża koncepcję przyzwolenia do kryteriów właściwych kulturze indywidualistycznej - zakłada się, że akceptacja powinna być związana z własnym wyborem (np. pomiędzy kandydatami na męża, różnymi pracodawcami lub rządcami) i że w zasadzie wszyscy pełnoletni mieszkańcy

określonego terytorium są upoważnieni do udzielania takiego przyzwolenia. Zauważmy jednak, że chociaż swobodny wybór pomiędzy politycznymi alternatywami w niektórych społeczeństwach nie istnieje, nie znaczy to, iż nie występują tam także inne, konwencjonalne formy wyrażania akceptacji. Zauważmy także, że w większości znanych w historii społeczeństw prawo udzielania przyzwolenia posiadali tylko niektórzy.

W epoce pre - indywidualistycznej uważane było za oczywiste, że mężczyźni mogli udzielać przyzwolenia w imieniu swoich żon, dzieci, wasali, dzierżawców lub potomków – w sposób, który był nie do zaakceptowania w bardziej indywidualistycznej kulturze. To, co uważane jest za przyzwolenie i to, od kogo tego przyzwolenia wymaga się jest kulturowo określone, determinowane przez konwencje danego społeczeństwa. Uniwersalną cechą legitymizacji władzy jest wymóg wyrażania publicznej akceptacji zależności władczych poprzez określone ceremonie lub działania, podjęte przynajmniej przez najważniejszych członków grupy podporządkowanej, tworzą one – lub wzmacniają – zobowiązania wobec władzy zwierzchniej, a wobec zewnętrznych obserwatorów demonstrują jej legalność.

Jeśli publiczne wyrażenie przyzwolenia jest składnikiem legitymizacji, to zawieszenie lub odmowa takiego przyzwolenia oznacza tym samym jej uszczuplenie. Zachowania polegające na zaprzestaniu współpracy, biernym oporze, aż po jawne nieposłuszeństwo i zbrojną opozycję są miarą erozji legitymizacji władzy. erozja ta jest tym większa, im szerszy zasięg mają tego typu zachowania. Na tym poziomie analizy zjawisko to możemy określić jako „delegitymizację”.

Różne wymiary legitymizacji i formy braku legitymizacji można podsumować w następującym zestawieniu.

3.2. Wybrane problemy legalizacji władzy

Jeżeli podstawowym warunkiem legitymizacji jest przestrzeganie reguł jej nabycia i sprawowania, to pojawia się pytanie, dlaczego łamanie reguł konstytucyjnych przez tych, którzy sprawują władze państwową – lub aspirują do niej – jest zjawiskiem stosunkowo częstym i tak powszechnie uchodzącym bezkarnie. Wszelkie wyjaśnienia powinny uwzględniać zróżnicowane warunki, w jakich reguły konstytucyjne wykazują niewystarczający autorytet, a także działające w różnych kierunkach presje, które skłaniają polityków i urzędników do łamania tych reguł. My jednak ograniczamy się do zasygnalizowania problemów, wynikających z samej natury państwa i jego szczególnego usytuowania w systemie prawa. Wiąże się to z przekonaniem, że jest to najbardziej bezpośrednia przyczyna występujących trudności legitymizacyjnych.

Zgodnie z konwencjonalną definicją należy przypomnieć, że państwo to szereg wyspecjalizowanych instytucji, które posiadają monopol stanowienia prawa i władzy sądowniczej na określonym terytorium oraz środków zorganizowanego przymusu niezbędne do zapewnienia tym instytucjom skuteczności. Już to minimalistyczne określenie sugeruje określone problemy legitymizacyjne, charakterystyczne dla władzy politycznego typu.

Zacznijmy od stwierdzenia – państwo jest odpowiedzialne za określenie reguł, które rządzą wszystkimi innymi relacjami władzy i legalizacje tych relacji poprzez dostosowanie ich do porządku prawnego. Bez względu na ograniczony w praktyce charakter tych prerogatyw powodują one, że struktury państwowe stają się płaszczyzną intensywnych zmagania różnych sił społecznych; stawką jest kontrola procesu tworzenia norm lub wpływ na tych, którzy możliwości takie posiadają. Konflikty te mają gwałtowny charakter, ponieważ w przeciwieństwie do pozostałych relacji władzy, które rozproszone są pomiędzy różnymi układami instytucjonalnymi (rodzina, struktury produkcyjne itp.), zdolność stanowienia

ogólnych reguł jest zazwyczaj skoncentrowana w systemie instytucji centralnych i próby kontrolowania jej lub wpływania na nią skupiają się w jednym punkcie.

Inną właściwością władzy państwowej jest to, że nie podlega nadrzędnemu prawodawcy, którego autorytet mógłby uprawomocnić i gwarantować jej własne reguły. W tym przejawia się istota suwerenności państwa: określa swoje własne reguły działania, a nie tylko reguły obowiązujące innych aktorów. W sensie prawnym jest to cecha samouprawomocnienia.

Suwerenność jest więc warunkiem władzy państwa – i jednocześnie jej słabością. Warunkiem ponieważ w sprawowaniu legalne kontroli nad określonym terytorium państwo jest niezależne od jakiegokolwiek autorytetu; słabością, gdyż nie może potwierdzić własnej prawomocności poprzez odwołanie się do nadrzédnego autorytetu. Nie może także znaleźć w nim oparcia dla własnych reguł działania, które mogą być zagrożone podczas gwałtownych konfliktów o dostęp do przypisanej państwu suwerennej władzy.

Stwierdzenie, że nie ma nadrzédnego wobec państwa autorytetu, opatrzone być musi dwoma zastrzeżeniami. Po pierwsze – każde państwo jest częścią systemu państw; wzajemne uznanie suwerenności potwierdza prawo każdego z nich do prawodawczego monopolu w obrębie własnego terytorium. Akceptacja w wymiarze międzynarodowym może być szczególnie istotna dla nowych systemów władzy państwowej, zwłaszcza wówczas, kiedy napotykają wewnętrzną opozycję; stąd samo uznanie przez potwierdzony autorytet zewnętrzny przydaje autorytetu. Nie pociąga jednak legalizacji konkretnych rozwiązań polityczno – instytucjonalnych, ponieważ naruszałoby to zasadę suwerenności. Jeżeli istnieją uznane normy prawa międzynarodowego, to dotyczą one przede wszystkim stosunków między państwami. Ponadto, brak im efektywnych środków, które zapewniałyby im skuteczność. Dlatego „system” międzynarodowy, może co najwyżej potwierdzić prawomocność suwerenności każdego państwa na obszarze jego własnego terytorium⁷².

⁷² Tilly C. (red.), *The Formation of National States in Western Europe*, Princeton University Press 1975.

Po drugie suwerenność jako monopol stanowienia prawa i zapewniania jego skuteczności nie jest tożsama z władzą *tout court*, jak również zdolnością państwa do realizowania różnych celów. Kraje, które są ekonomicznie lub militarnie słabe, mogą stać się obszarem ingerencji ze strony silniejszych państw, międzynarodowych organizacji lub innych nie – państwowych potęg. Częściową kompensacją takiej słabości może być tworzenie systemów wzajemnego bezpieczeństwa lub regionalnych układów ekonomicznej współpracy. W zamian za wyrzeczenie się określonych elementów formalnej suwerenności zwiększają one zakres kontroli nad międzynarodowym środowiskiem.⁷³

Uwzględniając powyższe zastrzeżenia możemy powrócić do problemu wyjściowego: co powoduje, że pomimo wewnętrznych konfliktów i braku nadrzędnego autorytetu reguły władzy państwowej wykazują tak znaczną trwałość? Pytanie jest szczególnie interesujące jeśli stawiamy je w stosunku do instytucji przemocy państwowej, które nie są podporządkowane żadnej nadrzędnej sile, a więc w wypadku łamania prawa mogą liczyć na całkowitą bezkarność.

Częściowa – ale tylko częściowa – odpowiedź leży w sposobie wewnętrznej organizacji państwa. Podtrzymanie konstytucyjnych reguł zależy od spełnienia dwóch warunków. Pierwszy warunek stanowi niezależność sądowniczych instytucji państwa. Umożliwia to podporządkowanie prawu działań legislatywy i egzekutywy. Mówiąc inaczej, brak autorytetu nadrzędnego może być rekompensowany przez podział władzy wewnątrz państwa, który powoduje, że jedna jego część jest odpowiedzialna przed inną w zakresie przestrzegania prawa.

Łatwiej jest jednak sformułować ten warunek w teorii niż zrealizować w praktyce. Odpowiedzialność tego rodzaju zależy nie tylko od formalnej niezależności instytucji wymiaru sprawiedliwości, lecz także od rozwoju etosu prawnej bezstronności, oraz istnienia niezależnych środków masowej komunikacji, które ujawniają wszelkie niezgodne z prawem działania polityków i urzędników państwowych.

⁷³ Kolinski M., *The Nation in Western Europe*, [w:] L. Tivey (red.), *The Nation State*, Oxford, Martin Robertson.

Drugi warunek to rzeczywiste podporządkowanie armii cywilnej kontroli. Może on zostać spełniony w dwojaki sposób. Pierwsze rozwiązanie jest charakterystyczne dla systemów jednopartyjnych i polega na upolitycznieniu armii, systematycznym wpajaniu światopoglądu i wartości rządzącej elity, w obronie których odgrywa ona szczególną rolę⁷⁴.

Drugi sposób charakterystyczny dla systemów liberalnych, polega na całkowitej depolityzacji armii, którą szkoli się wyłącznie w duchu wartości wojskowego profesjonalizmu. Model ten zakłada, że wojsko może być skutecznie izolowane od nacisków i konfliktów społecznych, a także ewentualnych nieprawidłowości w polityce rządu lub w porządku konstytucyjnym, który armia ma ochraniać. Jest to założenie trudne do spełnienia, co przesądza o ograniczonym zastosowaniu tego modelu⁷⁵.

Rozpoznanie praktycznych ograniczeń potwierdza także nieadykwatność czysto prawniczego lub czysto instytucjonalnego podejścia do „rządów prawa”. W końcu porządek konstytucyjny jest trwały tylko o tyle, o ile jest podtrzymywany przez społeczeństwo; jest to – jak w wypadku każdego systemu prawnego – kwestia jego rzeczywistych treści i ich społecznej akceptacji, a nie wyłącznie formalnych procedur wdrażania. Na tym właśnie polegają ograniczenia podejścia do problematyki legitymizacji, które stosuje się w tradycji prawniczego pozytywizmu. Najbardziej znany przykład to weberowska idea panowania „racjonalno – legalnego”. Zakłada ona, że legalność jest nie tylko koniecznym, lecz także wystarczającym warunkiem legitymizacji, która dzięki temu może być gwarantowana wyłącznie przez biurokratyczną zasadę postępowania zgodnie z normami.

⁷⁴ Perlmutter A., Leogrande W. M., *The Party in Uniform: Towards a Theory of Civil – Military Relations in Communist Political System*”, *American Political Science Review*, nr 76, 1982.

⁷⁵ Nordlinger E. A., *Soldiers in Political System*, *American Political Science Review*, nr 76, 1982.

3.3. Reguły konstytucyjne i ich legitymizacja

Z tego co przedstawiono wcześniej wynika, że analizując zakres legitymizacji władzy politycznej musimy - po pierwsze – zbadać jej legalność, po drugie – zakres społecznej akceptacji porządku konstytucyjnego, na którym się ta władza opiera. W wielu dyskusjach na temat tego drugiego aspektu legitymizacji można dostrzec trudności, jakie stwarza zbyt duży dystans pomiędzy porządkiem reguł konstytucyjnych a rzeczywistym funkcjonowaniem instytucji politycznych, które bardziej lub mniej do tych reguł przystaje. Rozwiązanie problemów z tym związanych ma zasadnicze znaczenie dla teorii i badań legitymizacji.

Jak już stwierdziliśmy, dwa kryteria mają kluczowe znaczenie dla legitymizacji porządku konstytucyjnego. Pierwszym kryterium jest pochodzenie władzy politycznej z „autorytatywnego źródła” konstytucja musi być zgodna z utwalonymi przekonaniem o tym, skąd prawomocna władza powinna się wywodzić, np. związków dynastycznych (w demokracji) lub szczególnych prerogatyw hierarchów kościelnych (w wypadku teokracji). W tym aspekcie interesować nas będą przede wszystkim instytucjonalne konsekwencje zmiany, która zaszła w przekonaniach społecznych od czasów Rewolucji Francuskiej – zaniku wiary w zasadę dziedziczenia i rozwoju wiary w suwerenność ludu. Zasadę suwerenności odniesiemy do idei, która ma kluczowe znaczenie dla politycznej legitymizacji we współczesnym świecie: idei wyrażania przez państwo preferencji politycznych i tożsamości kulturowo – historycznej narodowej wspólnoty.

3.4. Autorytet polityczny i jego źródła

Decydującą zmianą w sferze idei legitymizujących władzę polityczną w czasach nowożytnych była erozja wiary w nadrzędną wartość urodzenia i dynastycznej sukcesji. Wiara w znaczenie związków krwi wspierała w tradycyjnych społeczeństwach reguły podziału własności, pozycji społecznych – i oczywiście władzy zwierzchniczej.

Jeżeli chodzi o władzę polityczną, to zmiana ta pociąga coś więcej, niż tylko afirmację zasad równości wobec prawa i otwarcie dróg karier publicznych przed ludźmi utalentowanymi. Państwo przestało być uważane za osobistą własność władcy; zaczęło być postrzegane jako własność ludu, a wszelki autorytet polityczny jako pochodzący od ludu, a nie wynikający ze szczególnego statusu rządzącej rodziny. Francuska Deklaracja Praw Człowieka – obok zasad równości obywatelskiej i ochrony naturalnych praw człowieka – deklarowała, że „lud jest zasadniczym źródłem wszelkiej suwerenności” (wersja z 1791 r.) i „suwerenność tkwi w ludzie” (wersja z 1793 r.)⁷⁶. Prawie we wszystkich współczesnych systemach politycznych legitymizacja władzy państwowej zakłada potwierdzenie zasady suwerenności poprzez różne formy odpowiedzialności rządu przed wybranymi w powszechnych wyborach reprezentantami społeczeństwa.

Jednakże pomimo uniwersalizacji suwerenności społeczeństwa nie jest to jedyna podstawa legitymizacji, która współcześnie występuje. W wielu systemach politycznych współistnieje ona z innymi przekonaniem na temat prawowitości źródeł władzy zwierzchniej⁷⁷.

Aby zyskać akceptację każdy system sprawowania władzy musi zaspokajać podstawowe interesy zarówno grup dominujących jak i podporządkowanych. Musi ponadto spełniać funkcje niezależnie dla społeczeństwa jako całości. Różnica między państwem tradycyjnym i nowoczesnym nie polega na tym, że państwo tradycyjnie nie spełni funkcji „publicznych”, lecz na tym, że pełni je w oparciu o prywatne zasoby władzy i jest jego osobista domeną. Brak jest rozróżnienia pomiędzy publicznymi i prywatnymi finansami, publiczną i prywatną własnością. Państwo nowoczesne oparte jest na wyraźnej dystynkcji pomiędzy dwoma sferami, zaspokojenia potrzeb wspólnoty politycznej jako całości odbywa się wyłącznie przy użyciu środków publicznych. Wszystkie aspektów regulacji prawnych, polityki rządu i finansów podporządkowane są interesom publicznym i kryteriom, które są z tym związane. Interesujące w tym względzie jest stwierdzenie S.M. Lipseta, który

⁷⁶ Stewart J. H., *A Documentary Survey of the French Revolution*, New York, Macmillan 1951, s.114, 457.

⁷⁷ Beetham D., *Legitymizacja władzy*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 1995, s. 293.

wskazuje na różnice wstępujące pomiędzy „legitymizacją” i „skutecznością” rządu. Skuteczność oznacza faktyczną realizację celów, zakres, w jakim system spełnia swoje podstawowe funkcje jak władza centralna⁷⁸. Dokonane rozróżnienie jest z analitycznego punktu widzenia istotne, ale w praktyce zachodzą obustronne zależności pomiędzy legitymizacją a jej skutecznością. Dużym błędem byłoby jednak nie brać pod uwagę faktu, że skuteczność władzy nie zależy od postrzegania jej tylko w kategoriach instrumentalnych, ale także w kategoriach normatywno-prawnych i etycznych. Legitymizacja władzy wymaga zarówno moralnego źródła autorytetu, jak i realizacji celów, które stanowią uzasadnienie koncentracji władzy w rękach przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej.

W procesie realizacji celów T. Hobbes zaleca stosowanie środków zorganizowanego przymusu, aby chronić pokój pomiędzy obywatelami oraz przeciwstawić się zagrożeniom zewnętrznym. Argumenty T. Hobbesa mogą być dla nas szczególnie interesujące, ponieważ poddają w wątpliwość upraszczające przeciwstawienia przymusu i legitymizacji. Przeciwnie trwała niezdolność do zapewnienia bezpieczeństwa będzie osłabiała wiarę w określony system rządów. W niektórych wypadkach stosowanie środków przymusu wobec obywateli może delegitymizować władzę w tym samym stopniu, powstrzymanie się od jej użycia lub nieskuteczne jej użycie - w innych.

Chociaż zagrożenie użycia przymusu – lub stosowanie przymusu – stanowi konieczny warunek podtrzymywania się porządku społecznego, a więc także legitymizacji państwa – nie jest to warunek wystarczający. W każdym społeczeństwie jedną z podstawowych przyczyn konfliktów jest niezadowolenie części obywateli z niektórych reguł podziału władzy (zasobów finansowych, podziału pracy, praw obywatelskich, rozdziału stanowisk) Próby ograniczania tego typu sprzeciwów siłą – z pominięciem środków perswazyjnych, mogą osłabiać legitymizację władzy zamiast ją wzmacniać. Tak więc, relacje pomiędzy przymusem a legitymizacją są złożone i niejednoznaczne.

⁷⁸ Lipset S.M., „Some Social Requisites of Democracy”, *American Political Science Review* 1958 nr 53. [w:] J. Szczupaczyński ... op. cit., s. 296.

Sprawa jest znacznie prostsza, gdy w grę wchodzi obrona skierowana przeciwko zagrożeniom zewnętrznym. Nic bardziej nie podważa autorytetu władzy (rządu) jak klęska militarna lub przekonanie obywateli, że na skutek niekompetencji lub niewystarczających nakładów materialnych zagrożone jest bezpieczeństwo kraju.

Państwa różnią się ze względu na geopolityczne położenie i rozmiary różnorodnych zasobów, które mogą być przeznaczone na obronę. Choć słabość militarną mogą równoważyć reżimy demokratyczne oraz instytucje zbiorowego bezpieczeństwa, jednak z chwilą zaangażowania wielkich mocarstw prowadzi to do ograniczenia narodowej autonomii.

Niebezpieczeństwo ograniczenia autonomii w rezultacie braku kontroli nad środowiskiem zewnętrznym w jeszcze większym stopniu odnosi się do ekonomicznej sytuacji narodów. Oczekiwania ze strony obywateli, że państwo będzie gwarantować warunki zaspokajania ich materialnych potrzeb jest tak powszechne we współczesnym świecie, jak oczekiwania gwarancji bezpieczeństwa. Poszerzenie odpowiedzialności państwa w tym kierunku rozpoczęło się w XIX wieku wraz z rozwojem politycznego znaczenia klas niższych. Zaczęło zyskiwać na popularności przekonanie, że państwo powinno chronić obywateli przed niszczącymi wpływami wolnokonkurencyjnego kapitalizmu; powinno także zapewniać to, czego wolny rynek zapewnić nie może. Na państwie spoczęła ogólna odpowiedzialność za stan gospodarki; w połowie tego wieku stał się powszechny pogląd, że państwo powinno dbać o stały wzrost dobrobytu i że stanowi to podstawowy miernik oceny każdego rządu.

Sukcesy państw rozwiniętych w zapewnianiu bezpieczeństwa i dobrobytu podstawowym grupom ludności wywołały w krajach rozwijających się podobne oczekiwania. Nie bierze się pod uwagę długiej historii, która poprzedzała powstanie stabilnych i sprawnych struktur państwowych Zachodniej Europy. Nie bierze się też pod uwagę dramatycznych konfliktów społecznych, których efektem było rozszerzenie korzyści wynikających z istnienia państwa na wszystkie grupy społeczne. Bardzo często bagatelizowana jest siła międzynarodowych zależności,

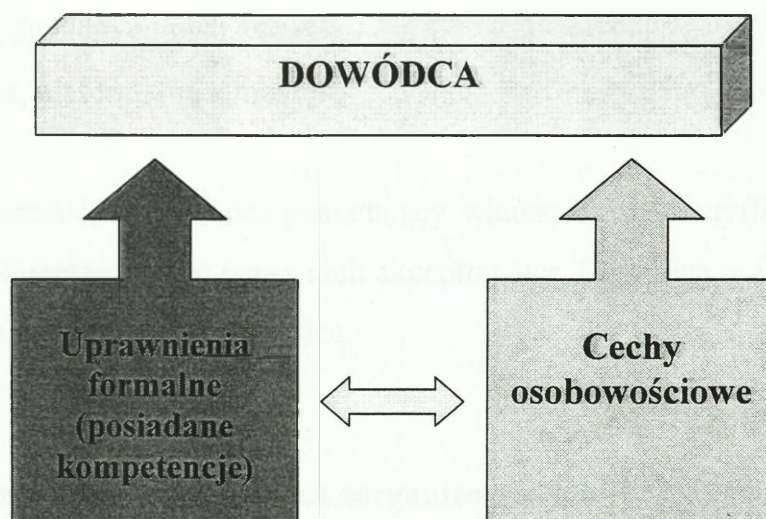
będących kajdanami krajów słabszych ekonomicznie i militarnie. Istotą problemów legitymizacyjnych tych państw jest sprzeczność pomiędzy potęgą środków władzy i przymusu, którymi dysponują a zdolnościami zaspokajania potrzeb społecznych, które stanowią jedyną rację legitymizującą istnienie tych środków.

3.5. Poparcie jako forma legitymizacji władzy

Wspomnieliśmy już o tym, że poparcie wyrażone przez podporządkowanego legitymizuje władzę, która jest nad nimi sprawowana. Zachowania podporządkowanego rozpoznawane są w wymiarze symbolicznym i normatywnym jako przyzwolenie na władcze podporządkowanie, a przez to także jako aprobata reguł władzy. Legitymizacja wynika z publicznego potwierdzenia zarówno prerogatyw władczych, jak i powinności wynikających z nich dla podporządkowanego. Legitymizacja stosunków władczych poprzez wyrażenie przyzwolenia jest potrzebna rządowi bez względu na to, jak solidne są procedury, na których oparta jest jego władza.

We współczesnych systemach politycznych wyróżnić możemy dwa rodzaje poparcia: w ramach procesu wyborczego i poparcie typu mobilizacyjnego. Formy te mają odrębną logikę i inne konsekwencje. Instytucja wyborów łączy zazwyczaj dwie funkcje: bezpośredniego lub pośredniego wyboru rządu i wyrażenia dla tego rządu poparcia. Mobilizacja polityczna w większości przypadków spełnia tylko tę drugą funkcję. Wiąże się z tym odmienna rola, jaką w obu procesach odgrywają partie polityczne.

Władza dowódcza bazuje na dwóch głównych filarach. Pierwszym z nich jest władza oparta na określonych, relatywnie wysokich w wojsku uprawnieniach formalnych, które w skrajnych okolicznościach pozwalają dowódcy nawet pozbawić życia podwładnego. Drugim z tych filarów są określone cechy osobowościowe dowódcy.



Dlatego też zasadniczym przedmiotem badań może stać się proces kształtowania się cech osobowościowych oraz kompetencji zawodowych. Dowodzenie bowiem polega na podejmowaniu i realizowaniu własnych decyzji niezależnie od woli tych którzy zmuszeni są ją realizować. Jest to więc typowy przykład panowania nad innymi, narzucania im własnej woli, zmuszania do realizacji własnych celów, w tym zakresie jaki został określony w ramach uprawnień formalno-prawnych. Po spełnieniu wymogów formalnych każdy może zostać dowódcą. Nie każdy jednak może być dobrym dowódcą. Aby nim zostać należy posiadać pożądane cechy osobowościowe i umiejętności takie jak: chęć dowodzenia innymi, umiejętność wywierania wpływu na innych, integrowania grupy, prawość i uczciwość oraz obiektywizm w ocenach, wiara w siebie, zdecydowanie, odwaga, stanowczość, pewność siebie, zdolność do podejmowania inicjatywy i właściwego ryzyka, odporność na stres i trudy życia wojskowego. Trudno bez stosownych badań określić, które z wyżej wymienionych cech osobowościowych i umiejętności są najbardziej istotne w opinii samych

zainteresowanych, jak i potrzeb wojska. Na przykład badani po wojnie w 1973 roku żołnierze izraelscy wskazywali na zaufanie do dowódcy jako podstawowy element odporności psychicznej żołnierzy. Natomiast badani w czasie drugiej wojny światowej żołnierze brytyjscy za istotne cechy u przełożonych uznali:

- przywództwo oparte na przykładzie osobistym o odwadze dowódcy;
- umiejętności komunikowania się poprzez żarty, informacje, rozmowy;
- dbałość o podwładnych i ich życie;
- przyjacielską, nieformalną atmosferę⁷⁹.

Należy podkreślić, iż dowódca posiadający władzę musi identyfikować się z dowodzonymi żołnierzami i być przez nich akceptowany. Dowódca nie lubiany ma niewielkie szanse zostać dobrym dowódcą.

3.6. Władza dowódcy w grupach zorganizowanych

Definiowana jest jako prawomocna możliwość i obowiązek oddziaływania, wpływanie przez dowódcę na zachowania podwładnych, które zmierza do osiągania ważnych celów służbowych⁸⁰. Realizacja zamiaru dowódcy, nawet wbrew oporowi podwładnych, powinna wyrastać z poczucia wspólnoty obowiązków, profesjonalizmu i patriotyzmu.

W odróżnieniu od władzy cywilnej, władza wojskowa jest oparta na modelu autorytatywnym z elementami władzy demokratycznej. Ten swoisty, pozornie odhumanizowany sposób sprawowania władzy ma pełne uzasadnienie, które wyrasta ze szczególnej misji Sił Zbrojnych, społecznej racji stanu – obrona suwerenności państwa, z potrzeb skutecznego, odpowiedzialnego prowadzenia działań w trudnych warunkach bojowych i pokojowych. Trudno sobie wyobrazić kolektywny, samorządowy czy liberalny sposób dowodzenia wojskami. Jednoosobowe, odgórne panowanie dowódcy obowiązuje we wszystkich profesjonalnych armiach świata. Władza wojskowa w armii polskiej ma jednak

⁷⁹ Pęksa R., Przywództwo wojskowe – system rozwoju przywódców, Vademecum dydaktyczne 2000.

⁸⁰ Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Wyd. AON, Warszawa 1996.

podstawy w pełni demokratyczne, bowiem państwo w rozumieniu ustawodawczym, wykonawczym i sądowniczym, sprawuje cywilną kontrolę nad jego siłami zbrojnymi.

Władza wojskowa sprawowana jest przez **dowódców** (przełożonych) na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Władza dowódcy to możliwość dowodzenia, podejmowania i realizowania decyzji niezależnie od woli podwładnych, które one dotyczą. To względnie trwała możliwość wywoływania określonych zachowań i działań żołnierzy – wynikających z celów i funkcji społecznej wojska, bądź spowodowanie ich zaniechania⁸¹.

Władza dowódcy nie bierze się z układu demokratycznego lecz z delegacji. Delegowanie władzy to nierozłączny mechanizm systemu dowodzenia wojskowego. To czynność arbitralnego wyznaczenia na stanowisko dowódcze wraz z przekazywaniem wszelkich atrybutów władzy. Możliwość jej posiadania zależna jest od wyższego przełożonego. Podwładni jednak legitymizują władzę swojego dowódcy. Chociaż bezpośrednio nie mogą jej nadać bądź odebrać, pośrednio – celowo bądź mimowolnie – mogą oddziaływać na delegującego władzę. Dowódca otrzymuje bowiem ją do realizacji określonych zadań, a bezpośrednimi wykonawcami są jego podwładni.

Władza jest podstawą dowodzenia, a dowodzenie to zinstytucjonalizowany, narzucony wpływ na podwładnych. Władza dowódcy obejmuje w wymiarach:

- **decydenckim**, możliwość jednoosobowego podejmowania i realizowania decyzji;
- **kontrolnym**, możliwość kontrolowania działań podwładnych;
- **dyspozycyjnym**, możliwość egzekwowania zachowań pożądaných;
- **organizatorskim**, możliwość organizowania pracy zespołów żołnierskich;
- **informacyjnym**, możliwość zdobywania, przetwarzania i generowania informacji.

⁸¹ Jarmoszko S., Władza i autorytet w procesie dowodzenia, [w:] Zarys socjologii wojska, Poznań 1993.

Dowódcy sprawują władzę, która ma swoje podstawowe źródło w ich sytuacji legalno-prawnej – jest to jednak zbyt wąska płaszczyzna dowodzenia.

Innymi ważnymi źródłami legitymizującymi władzę dowódców powinny być:

- autorytet przywódczy;
- kwalifikacje zawodowe;
- skuteczność;
- zgodność z uznanym przez państwo i społeczeństwo systemem wartości;
- możliwości materialno – techniczne.

Do najważniejszych cech władzy wojskowej najczęściej zalicza się:

- praworządność;
- instytucjonalność;
- jednoosobowość;
- autorytatywność;
- zdolność stosowania przymusu;
- określony zasięg;
- skuteczność;
- hierarchiczność;
- centralizacja.

Władza wojskowa jest nierozzerwalnym czynnikiem związanym z dowodzeniem.

Dowodzenie to szczególnie złożony rodzaj kierowania, który polega na specjalistycznym, szkoleniu, wychowywaniu, przygotowaniu żołnierzy do prowadzenia działań, zarówno w warunkach bojowych, jak i pokojowych. Podstawę skutecznego dowodzenia stanowi konieczność prawie nieograniczonego podporządkowania się woli przełożonego (dowódcy) oraz potrzeba społecznego dominowania nad podwładnymi, a także zasada pełnego jednoosobowego

sprawowania władzy wojskowej. Władza dowódcy obejmuje przede wszystkim następujące funkcje:

- **formalną** dominację nad pojedynczym żołnierzem i wtedy mamy do czynienia ze sprawowaniem władzy w aspekcie personalnym lub nad pododdziałem, oddziałem, związkami taktycznym, operacyjnym czy instytucją wojskową i wtedy mówimy o dowodzeniu w aspekcie strukturalnym;
- **organizacyjną** sferę dowodzenia, która wyraża się przede wszystkim w postaci wydawania rozkazów, poleceń i ich wykonywania;
- **socjopsychologiczną**, gdzie dowodzenie polega na współzależnym, partnerskim współdziałaniem dowódcy z podwładnymi w procesie wykonywania zadań oraz osiągania wspólnych celów;
- **prakseologiczną** dowodzenie przejawia się w formie podejmowania decyzji, sterowania ludzkimi i materialnymi zasobami, procesami i informacjami w środowisku wojskowym, których celem jest sprawne, skuteczne i ekonomiczne realizowanie określonych zadań wojskowych.

Proces dowodzenia związany jest głównie z realizacją następujących funkcji funkcje:

- prognozowania i antycypowania działań i ich efektów;
- planowania i programowania przyszłych przedsięwzięć;
- organizowania działań;
- motywowania do pracy i służby;
- kontroli i oceny;
- wartościowania pracy;
- tworzenia warunków do rozwoju zawodowego podwładnych.

W odróżnieniu od władzy wspólnotowej, władza organizacyjna jest z reguły sformalizowana, ograniczona i bezosobowa (przypisana do stanowiska a nie do określonych ludzi). Jej prawomocność ma swoje źródło w legalnie stanowionych przepisach organizacyjnych, a nie w woli zbiorowości czy osobistych walorach

jednostek członkowie organizacji mają obowiązek podporządkowania się tylko swoim przełożonym i tylko w zakresie ich obowiązków służbowych. Nie sjest dopuszczalna dobrowolność wymierzania przez kierowników sankcji za naruszenie przepisów lub zaniechywanie obowiązków. Rodzaje dopuszczalnych sankcji i okoliczności ich stosowania są regulaminowo ustalane. Z przepisami regulującymi stosunki władzy w organizacjach jest podobnie jak z wszelkimi normami prawa stanowionego⁸². Jakkolwiek prawodawcy usilnie się starają, aby normy prawne objęły wszystko, co tylko możliwe, to zawsze w przepisach pojawiają się luki i niespójności, które zainteresowane osoby potrafią przy pomocy prawników znaleźć i wykorzystać dla własnych celów i interesów.

Chociaż przepisy regulują sposoby sprawowania władzy organizacyjnej, to z reguły pozostawiają, mniej lub bardziej, otwartą kwestię, kto ma ją sprawować. Rzeczywista władza w organizacjach pojawia się nie tylko w postaci sformalizowanej, ale może mieć również wiele innych podstaw. Jedną z nich jest kontrola nad źródłami niepewności, istotnymi dla przetrwania organizacji. Zdaniem M. Croziera i E. Friedberga kontrolę nad źródłami niepewności organizacyjnej można zdobyć dzięki:

- posiadaniu specyficznych, niezbędnych dla organizacji i trudnych do zastąpienia kompetencji (wiedzy, umiejętności, zdolności);
- odpowiedniemu, formalnemu lub iformalnemu, usytuowaniu w jakimś istotnym dla funkcjonowania organizacji segmencie jej otoczenia (administracji, kręgu opiniotwórczym czy towarzyskim);
- posiadaniu dostępu do istotnych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, źródeł informacji.⁸³

Ten kto jest w stanie kontrolować, któreś z kluczowych źródeł niepewności, tzn. ma rzadkie, ale niezbędne organizacji, kwalifikacje, jest w stanie wpływać na korzystne dla niej decyzje i może zdobyć przewagę i narzucać innym uczestnikom organizacji warunki własnego w niej uczestnictwa, tzn. wysokość własnych

⁸² Bolesta-Kukułka K, Socjologia ogólna, Wyd. ASPRA-JR, Warszawa 2003, s. 278.

⁸³ M. Crozier M, Friedberg E., człowiek i system, Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1982, s.82.

nakładów i uzyskiwanych przez siebie korzyści. Można więc mieć nad nimi jakąś władzę, chociaż nie będzie posiadał formalnych uprawnień władczych. O takie, nieformalne możliwości wpływania na innych, też się w organizacjach toczą nieustanne gry interesów. Odpowiednie korzystanie z nieformalnych źródeł wpływu może ułatwić dostęp do stanowisk kierowniczych czyli formalnej władzy organizacyjnej.

Synergia kompetencji w prowadzeniu gier w społecznych (zyskiwania sojuszników, zawiązywania koalicji, manipulowania myśleniem i zachowaniami innych ludzi) również znakomicie ułatwia zdobywanie formalnej i nieformalnej władzy w organizacjach.

Należy jednak podkreślić, iż organizacje są i będą przede wszystkim społecznymi systemami zinstytucjonalizowanymi ze wszystkimi tego faktu konsekwencjami. Talenty przywódcze są i będą w cenie, ale tylko jako czynniki uzupełniające i wspomagające skuteczność działania poszczególnych dowódców. Specyfiką władzy organizacyjnej jest bowiem jej formalne umocowanie w zakresie praw i obowiązków przypisanych do poszczególnych stanowisk kierowniczych.

Wnioski z badań

1. Pojęcie władzy jest powszechnie znane i stosowane. Literatura naukowa jednak nie formułuje jednoznacznego definicyjnego ujęcia. Najczęściej sprowadza się ją do wpływu, znaczenia czy istoty.
2. Władza jako pojęcie ma charakter interdyscyplinarny do posługiwania się nią czują się kompetentni: socjologowie, psychologowie, politolodzy, prawnicy i teolodzy.
3. Władze należy rozpatrywać głównie w kontekście relacji interpersonalnych tak w skali mikro i makro-społecznej oraz globalnej. Szczególnie ważnymi elementami tego środowiska społecznego stanowią podwładni.
4. Przez władzę przełożonego należy rozumieć zdolność wywierania określonego wpływu głównie na podwładnych. Miara władzy dowódczej są przede wszystkim postawy podwładnych. Każdy dowódca winien wypracować własny dynamiczny model sprawowania władzy oparty na uczciwości, kulturze osobistej, inteligencji, opanowaniu, dobrej znajomości podwładnych i sprawiedliwej ich ocenie.
5. Władza dotyczy z reguły określonego zakresu spraw i nie jest przenoszona automatycznie na inne grupy czy jednostki.
6. W grupie cech osobowych dowódcy mających istotny wpływ na sprawowanie przez niego władzy dowódczej należy wyróżnić: wiedza, doświadczenie, konsekwencję, obiektywizm, zdecydowanie. Natomiast w grupie kwalifikacji zawodowych mających wpływ na sprawowanie władzy mają kompetencje: społeczne, komunikacyjne, decyzyjne, informacyjne.

BIBLIOGRAFIA:

1. Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1964.
2. Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna*, Wyd. ZYSK i S-ka, Poznań 1997.
3. Bauman Z., *Struktura władzy społeczności lokalnej. Konceptualizacja badań*, „*Studia Socjologiczno-Polityczne*” t.12, 1962.
4. Bell D. *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.
5. Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.
6. Bendix R. *Max Weber Portret uczonego*, Warszawa 1975.
7. Bobrow D. B., Halizak E., Zięba R., *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, Warszawa 1997.
8. Canetti E., *Masa i władza*, Warszawa 1996.
9. Beetham D., *Legitymizacja władzy*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 1995.
10. Dahl R. A., *Concept of Power, Behavioral Sciences*” nr 2, 1957.
11. Dahl R. A., *Concept of Power, Behavioral Sciences*” nr 2, 1957.
12. Flanek Cz., *Dowodzenie teoria i praktyka. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1998.
13. Yuki G., T. Taber, *The Effective Use of Managerial Power*, „*Personel*” 60, marzec – kwiecień 1983, nr 2.
14. Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Wyd. ZYSK i S-ka, Poznań 1998.
15. Gramsci A., *Pisma wybrane*, Warszawa 1961.
16. Grzybowski K., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Warszawa 1967.
17. Holmes S., *Antynomia liberalizmu*, Kraków 1998.
18. Homans G., *Podstawowe procesy społeczne*, [w:] M. Kempny, J. Szmata (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej*, Warszawa 1992.
19. Hughes R., *The Fox in the Attic*, Nowy Jork, Harper and Row 1962.
20. K. Bolesta-Kukułka, *Socjologia ogólna*, Wyd. ASPRA-JR, Warszawa 2003.

21. Kempny M., Szmatka J., Współczesne teorie wymiany społecznej, Warszawa 1992.
22. Kempny M., Szmatka J., Współczesne teorie wymiany społecznej, Warszawa 1992.
23. Lawson K., The Human Polity, Boston-Princeton 1993, [w:] Encyklopedia Socjologii, Wyd. Oficyna Wydawnicza PWN, Warszawa 2002.
24. Lipset S.M., Homo politicus. Społeczne podstawy polityki, Warszawa 1995.
25. Locke J., Dwa traktaty o rządzie, Warszawa 1992.
26. M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system, Ograniczenia działania zespołowego, Warszawa 1982.
27. Marks K., F. Engels , Dzieła t. 17, Warszawa 1968.
28. S. L. Andrzejewski, J. Ostaszewski (red.), Uwarstwienie a rozwój społeczny. Wybór pism, Londyn 1964.
29. Ossowski S. Pojęcie struktury społecznej, [w:] Dzieła t. 5, Warszawa 1968.
30. Ossowski S., Stratyfikacja społeczna, w: „Dzieła”, t. 5, Warszawa 1962.
31. P. Bachrach, M.S. Baratz, Władza, władza prawomocna, wpływ i siła, [w:] M. Ankicz, Władza i polityka. Wybór tekstów ze współczesnej politologii zachodniej, Wyd. IN PLUS, Warszawa 1988.
32. Parsons T., Szkice z teorii socjologicznej, Warszawa 1972.
33. Lukes S., Power, Radical View, London 1974.
34. Arendt H., O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie, Warszawa 1998.
35. Pęksa R., Przywództwo wojskowe – system rozwoju przywódców, Vademec. dydaktyczne 2000.
36. Rosa R., Filozofia bezpieczeństwa, Warszawa 1995.
37. Ross S.D., Power, Discourse and Technology [w:] B. Saphiro (red.), After the future: Postmodern Time and Places, New York 1990.
38. Ryszka F., Podmioty działań politycznych, w: tamże, Nauka o polityce, Rozważania metodologiczne, Warszawa 1984.
39. Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, Wyd. AON, Warszawa 1996.
40. Stańczyk J., Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa, Warszawa 1996.

41. Szacki J. Historia myśli socjologicznej, Warszawa 1981.
42. Turner J.H., Konstruowanie teorii wymiany, Warszawa 1985.
43. Weber M., Gospodarka i społeczeństwo, Warszawa 2002.
44. Weber M., Gospodarka i społeczeństwo, Warszawa 2002.
45. Wesołowski W., Klasy, warstwy i władza, Warszawa 1976.
46. Wiatr J. J.(red), Socjologia stosunków politycznych, Warszawa 1980.
47. Zacher L., Z Zagadnień socjologii polityki t. 1., Wyd. UMCS, Lublin 1996.

